



**BADGE en Management Associatif de MINES ParisTech**

# **Une nouvelle politique de ressources humaines à l'Union nationale des PIMMS : quelle place pour le mécénat et le bénévolat de compétences ?**

**Catherine Gorgeon**

**Soutenance de décembre 2016**



## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	5
INTRODUCTION.....	6
POURQUOI ENVISAGER UNE NOUVELLE POLITIQUE RH A L'UNPIMMS ? .....	8
<b>Historique</b> .....	8
Le concept .....	8
Origine et contexte.....	8
Activité.....	10
<b>Le modèle économique</b> .....	10
<b>Le contexte</b> .....	11
COMPETENCES : ENTRE BESOIN ET OFFRE, QUELLES RENCONTRES ENTRE LES ASSOCIATIONS ET LES ENTREPRISES ? .....	16
<b>Du coté des associations : un besoin en compétences</b> .....	16
<b>Du coté des entreprises : un souhait de développer l'engagement des collaborateurs</b> .....	18
Les principaux objectifs de ces programmes .....	18
Les attentes et les principaux bénéfices attendus .....	19
La valorisation RH.....	20
Les dispositifs existants dans les entreprises partenaires de l'Union nationale des PIMMS.....	21
LA GESTION RH DANS LES ASSOCIATIONS : UNE MISSION DE PLUS EN PLUS COMPLEXE .....	25
<b>Un bénévolat associatif en pleine évolution</b> .....	25
<b>Une structuration et une professionnalisation du monde associatif par le salariat</b> .....	28
<b>Au cœur de cette gestion RH, le travail avant tout</b> .....	29
<b>Le bénévolat de compétences dans les associations : une gestion structurée et attentive</b> .....	29
Définir son besoin de manière détaillée et réaliste .....	30
Organiser un process de recrutement structuré.....	31
Formaliser l'engagement réciproque.....	31
Assurer un véritable parcours d'intégration .....	32
Animer son vivier de bénévoles .....	32
Anticiper et gérer les départs.....	33
<b>Face à cette complexité, un besoin d'intermédiation</b> .....	34
1- AGIR ABCD .....	34
2- ECTI.....	35
3- FRANCE BENEVOLAT.....	36
4- PASSERELLES ET COMPETENCES .....	37
5- PRO BONO LAB .....	39



<b>BENEVOLAT ET MECENAT DE COMPETENCES A L'UNION NATIONALE DES PIMMS : DE LA GESTION DE LA PENURIE A UNE NOUVELLE STRATEGIE DE RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>41</b>
<b>Quelques principes généraux .....</b>	<b>41</b>
Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage.....	41
Portage politique et pilotage opérationnel.....	41
Accompagnement opérationnel.....	42
Une avancée par étapes successives.....	42
<b>Les forces et les faiblesses de l'Union nationale des PIMMS.....</b>	<b>42</b>
Les principaux points forts .....	42
Les faiblesses .....	43
<b>Des points de vigilance à ne pas négliger .....</b>	<b>44</b>
<b>Un premier plan d'action .....</b>	<b>45</b>
Etape 1.....	45
Etape 2 (sous réserve de la validation de l'étape 1) .....	45
Etape 3.....	45
<b>SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>47</b>
<b>Entretiens.....</b>	<b>47</b>
<b>Documents.....</b>	<b>47</b>
<b>Articles.....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXE : FICHE DE POSTE POUR UN MECENAT DE COMPETENCES SUR LE MICRO CREDIT .....</b>	<b>49</b>

## REMERCIEMENTS

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu m'accorder un entretien dans le cadre de ce mémoire : responsables d'entreprises, d'associations de promotion du bénévolat, mécènes et bénévoles de compétences. La plupart d'entre eux sont cités dans les sources. Merci plus spécialement à Elisabeth Pascaud que j'ai sollicitée à plusieurs reprises pour échanger sur certains points sensibles, et à Gilles Arbellot pour son apport très riche et son éclairage particulièrement instructif. Merci également à Octavie Baculard, pour m'avoir orientée vers des pistes bibliographiques pertinentes sur l'engagement des collaborateurs. Ainsi qu'à Marie Christine Combes pour sa relecture complète et attentive.*

*L'Union nationale des PIMMS m'a laissé la disponibilité nécessaire et toute latitude pour me permettre de participer à cette formation et mener à bien cette réflexion, qu'elle en soit ici remerciée et en particulier Benoît Bourrat, son directeur. Merci aussi à JJN pour m'avoir offert les meilleures conditions possibles pour la rédaction finale de ce mémoire.*

*Enfin, je remercie vivement le groupe La Poste qui a accepté de financer cette formation.*

## INTRODUCTION

L'Union nationale des PIMMS comme beaucoup d'associations n'échappe pas à une crise de ses ressources.

Sur le plan financier, bien que près des deux tiers de ses financements soient d'origine privée et issus de partenariats avec des grandes entreprises publiques, l'Union nationale des PIMMS connaît depuis plus de trois ans une situation financière critique. Ces difficultés trouvent en partie leur origine dans une activité qui se modifie et raréfie ses ressources propres : l'Union se trouve confrontée à un arrêt du développement de son réseau de PIMMS et, par là même, aux ressources provenant de la réalisation d'études de faisabilité de nouveaux PIMMS. En revanche, l'activité de son Institut de formation monte en charge régulièrement et génère un chiffre d'affaire de plus en plus important mais avec une marge incertaine et une équipe d'opérateurs insuffisante pour répondre à cette croissance.

Sur le plan des ressources humaines, l'Union vit également depuis 2014 une situation de tension : sommée par son réseau et ses administrateurs de répondre à de plus en plus de missions dévolues communément à une tête de réseau (l'offre de nouveaux partenariats ou de nouvelles activités, la mise à disposition d'outils de communication et d'animation notamment), de rechercher de nouveaux partenaires générateurs de financements supplémentaires, et d'adapter son organisation<sup>1</sup>, elle dispose d'une équipe opérationnelle qui a du mal à faire face à ces évolutions de missions et qui se sent insuffisamment soutenue par ses administrateurs, conséquence de l'absence de stratégie nationale. Le malaise, croissant depuis deux ans, s'est traduit cette année par une série de départs et d'absences prolongées non programmés (démission, congés maladie de longue durée, congé pour création d'entreprise). Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'attrition de l'équipe sera réelle puisque le nombre de salariés présents, tous statuts confondus, sera de quatre<sup>2</sup> contre dix à mon arrivée en juillet 2014. Nous revenons plus en détail sur ce contexte dans notre première partie.

Face à cette situation, l'idée de recourir à d'autres formes de ressources humaines que le salariat et de faire appel à du bénévolat et du mécénat de compétences semblait pouvoir être une solution facile<sup>3</sup>.

Idée naïve ! Au fur et à mesure que nous creusions le sujet, que nous échangeons avec nos interlocuteurs (du monde associatif, des entreprises ou de la promotion du bénévolat), que nous rédigeons et testons des fiches de missions bénévoles, une telle idée nous semblait de plus en plus ardue voire impossible à mettre en œuvre. Pour quelles raisons ?

En premier lieu, car, comme nous l'exposons dans notre deuxième partie, malgré des besoins et une offre tant du côté des entreprises ou de la population que des associations, encore faut-il que la rencontre ait lieu. Un des ressorts est de la construire, de l'organiser.

En second lieu, car la gestion de collaborateurs aux statuts différents complexifie considérablement la gestion des ressources humaines d'une association. L'apport de bénévoles et de mécènes de compétences doit être pensé et intégré à la gestion globale et générale des ressources humaines de

<sup>1</sup> Notamment du fait d'un pôle « Etudes » surdimensionné avec trois salariés et d'un pôle formation en sous effectifs.

<sup>2</sup> Cinq tout au plus si le recrutement d'une assistante administrative se concrétise.

<sup>3</sup> Notons qu'à la création du premier Point Information Médiation Multi-services (PIMMS), en 1995, puis à la création de l'Union nationale des PIMMS, en 1998, les entreprises partenaires avaient imaginées un modèle économique intégrant du mécénat de compétence pour sécuriser le lancement du concept et préparer son déploiement. Dix ans plus tard, plus aucune action de mécénat n'a perduré faisant le pari que les financeurs pourraient maintenir l'équilibre économique autour de la mise en œuvre d'un concept reconnu et toujours très innovant.



l'association. Les avantages et inconvénients des divers types de statuts de travail doivent être non pas juxtaposés mais articulés entre eux. La gestion des bénévoles, notamment, doit être structurée et demande toute l'attention de l'association. C'est l'objet de la troisième partie de notre mémoire.

Alors, devant ces difficultés, y a-t-il lieu de renoncer ?

Nous ne le pensons pas, même si à un certain moment nous avons été découragée devant ces difficultés. Finalement, il nous apparaît envisageable de tenter l'expérience. A condition toutefois de définir quelques principes généraux auxquels ne pas déroger, d'avoir en tête les points de vigilance à ne pas négliger et de s'appuyer sur les points forts de l'Union nationale des PIMMS et les opportunités que lui offre aujourd'hui son environnement tout en tâchant de contourner les difficultés qui ne manqueront pas de surgir.

## POURQUOI ENVISAGER UNE NOUVELLE POLITIQUE RH A L'UNPIMMS ?

### Historique

#### Le concept

Les PIMMS (Point Information Médiations Multi-services) sont **des lieux d'accueil ouvert à tous** destinés à faciliter l'accès et l'utilisation par tous les publics de l'ensemble des services au public. Les PIMMS constituent un « lieu ressource », et sont acteurs de leur territoire. Ils mutualisent l'offre de services d'opérateurs publics et privés en l'adaptant aux besoins locaux. Espaces neutres permettant l'expression de toutes les demandes, les PIMMS assurent une présence nouvelle et originale des services publics dans les territoires. Créés sous statut associatif, les PIMMS fonctionnent avec des salariés dont la pratique professionnelle se fonde sur le métier de la médiation sociale. Celle-ci a été définie comme « *un processus de création et de réparation du lien social et de règlement des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose* »<sup>4</sup>.

Concrètement que fait un PIMMS ?

- Il oriente vers les bons interlocuteurs, informe, explique, accompagne toutes les démarches de la vie quotidienne.
- En médiateur, il règle les conflits liés à la vie quotidienne.
- Il offre un accès à Internet et accompagne dans l'utilisation des services publics distants.
- Il vend parfois des produits de base des entreprises partenaires : timbres, tickets de transports en commun, billets de train...
- Il travaille avec les acteurs du territoire et participe à son développement

Les PIMMS ont aussi pour vocation de **créer des emplois et des parcours de professionnalisation** pour leurs salariés médiateurs.

Les médiateurs des PIMMS se spécialisent dans le domaine des nouveaux services à la personne et plus particulièrement dans l'accueil des publics fragilisés. Ils élaborent et concrétisent, avec l'aide de la structure, un projet professionnel les guidant vers l'emploi durable et la formation qualifiante.

#### Origine et contexte

Afin d'adapter leurs services aux besoins des populations fragiles, des entreprises assumant des missions ou délégations de service public (EDF-GDF, Keolis, La Poste, SNCF, et VEOLIA Eau) en lien avec l'Etat et les Collectivités territoriales, créent le concept PIMMS, à Lyon, en 1995 autour de quatre principes d'action :

- **Le partenariat** : organisé sous forme associative, chaque PIMMS réunit des entreprises assumant des missions de service public, la Ville et les collectivités territoriales d'implantation, l'Etat et les habitants.
- **La proximité** : le PIMMS déploie son offre de services via un lieu d'accueil « physique » convivial et ouvert à tous.
- **L'adaptation au territoire** : le PIMMS développe et met en œuvre une offre et un mode de services (la médiation sociale) adaptés aux besoins de sa zone d'implantation, contribuant à en renforcer l'attractivité.

---

<sup>4</sup> Médiation sociale, pour la reconnaissance d'un métier, Rapport du groupe de travail interministériel et interpartenarial, Editions du CIV, cahiers pratiques, hors-série, décembre 2011.



- **Le professionnalisme** : le PIMMS œuvre à la qualité du service rendu par des pratiques professionnelles rigoureuses : formation des médiateurs, mise en œuvre de procédures de fonctionnement et d'évaluation ....

**A ce jour, ce sont 64 points d'accueil portés par 34 associations et représentant 450 salariés environ.**

Les principaux partenaires des PIMMS au niveau local sont :



Mais aussi des bailleurs sociaux, des entreprises locales délégataires de service public aux côtés des collectivités et de l'Etat.

Créée en 1998, **l'Union nationale des PIMMS**, association loi 1901, est propriétaire de la marque PIMMS encadrée, depuis 2006, par un Contrat de Franchise Sociale qui spécifie les relations entre l'Union Nationale des PIMMS, franchiseur, et les PIMMS, franchisés. Garantir pour le territoire une bonne déclinaison du concept PIMMS, bénéficiant de l'expérience et des outils capitalisés d'un réseau, tels sont les enjeux d'inscrire un PIMMS dans le réseau national de l'Union Nationale des PIMMS. Depuis 20 ans, elle a développé une expertise dans la création, la gestion et l'animation d'espaces de services publics de proximité

*Un réseau national fédéré et animé par l'Union Nationale des PIMMS*

L'Union nationale des PIMMS veille au respect du Contrat de Franchise Sociale, de la charte éthique et des valeurs fondatrices. Elle appuie le réseau des PIMMS et accompagne la déclinaison du concept. Elle transmet notamment les outils essentiels à la réussite des membres de son réseau.

*Un accompagnement à la déclinaison locale de partenariats nationaux et au développement de nouveaux services sur les territoires*

L'Union nationale des PIMMS accompagne au sein de son réseau, la déclinaison de ses partenariats nationaux. Elle participe au déploiement de nouveaux services et partenariats publics ou privés au sein des PIMMS du réseau.

*Un soutien à la création de nouveaux PIMMS et une expertise conseil dans les nouvelles formes de présence de services publics sur les territoires*

L'Union nationale des PIMMS accompagne les porteurs de projet (collectivités locales et opérateurs de services publics) dans la mise en œuvre de PIMMS ou d'espaces mutualisés de services publics qu'elle impulse et accompagne jusqu'à leur mise en place en s'appuyant sur une expérience éprouvée. L'Union nationale des PIMMS est au service de diverses initiatives qui cherchent à faciliter l'accès aux services publics (elle a été à l'origine de la réflexion sur l'accessibilité des services en milieu rural qui donnera naissance à la loi NOTRe portant nouvelle organisation territoriale de la République encadrant la politique publique de création de 1 000 maisons de services. au public).

### Un organisme de formation spécialisé

Organisme de formation, l'Union nationale des PIMMS, contribue à la professionnalisation des acteurs du service public de proximité et de la médiation sociale aussi bien au sein de son réseau qu'à l'externe.

### La promotion et défense de la marque PIMMS

L'Union nationale des PIMMS défend le concept et promeut la marque PIMMS.

### Activité

Concrètement, l'Union nationale des PIMMS

- fédère les PIMMS en activité à travers l'application par les deux parties du contrat de franchise sociale qui lie chaque PIMMS à l'Union,
- anime le réseau (réunions de directeurs, conférences des présidents, parcours d'intégration des nouveaux directeurs, etc.)
- transmet les outils techniques essentiels à la réussite des membres de son réseau (outil de suivi d'activité, intranet, catalogues de services, assistance en droit social, etc.)
- appuie les structures de médiation notamment à travers son offre de formation (interne et externe au réseau)
- soutient la création de nouveaux PIMMS
- accompagne l'émergence d'espaces de services publics mutualisés (diagnostics de territoires, Relais ou Maisons de services au public).

### Le modèle économique<sup>5</sup>

Si l'on reprend la typologie des modèles de ressources financières des associations établie en janvier 2014 par la CPCA (voir tableau ci-dessous), l'Union nationale des PIMMS relève du modèle 7, le modèle mutualisé.

Les 7 modèles économiques associatifs							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestations et valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention publique	M5 Abondement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Éléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention (Etat, CT, CL)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Éléments valorisables*	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Ce modèle en émergence correspond à la mutualisation entre structures pour réaliser une mission d'intérêt général en prolongement de leurs activités propres. Il se fonde sur la volonté d'investisseurs privés fondateurs ayant une importante capacité d'investissement.

Il suppose l'existence de montants importants, s'inscrivant dans la durée ce qui permet à l'association de se projeter. La mobilisation initiale de fonds privés importants peut avoir un effet de

<sup>5</sup> Pour cette partie cf. Adema – Module SO4.

levier sur la capacité à attirer des financements publics complémentaires (dans une logique d'abondement).

Ce modèle ne représente qu'une toute petite partie des associations actives. On le retrouve notamment dans la médiation sociale<sup>6</sup>.

Qualification du modèle		Analyse	
Description	Fondateur(s) privé(s) investissant pour la réalisation d'une mission	Principaux avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montants importants</li> <li>• Durée</li> <li>• Effet de levier</li> </ul>
Domaines privilégiés	Médiation sociale	Inconvénients majeurs	Poids significatifs des fondateurs dans le modèle économique et la gouvernance
Illustrations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIMMS</li> <li>• Compagnons du voyage (SNCF-RATP)</li> </ul>	Dépendance spécifique	Dépendance par rapport aux fondateurs
Poids dans le secteur	< 5 %	Conditions de mise en œuvre	Capacité d'investissement des fondateurs
Tendance de développement	En émergence		

L'Union nationale des PIMMS tire ses ressources pour 63% des contributions de ses partenaires entreprises presque uniquement (actuellement EDF, ENEDIS, ENGIE, Keolis, La Poste, SNCF, SUEZ et VEOLIA), pour 11% des cotisations des PIMMS et pour 26% de ses recettes propres et notamment la formation.

Coté financements publics, en 2006 et durant 3 années, l'Union nationale des PIMMS a bénéficiée de financement en provenance du Fonds Social Européen (FSE) pour co-financer la création de l'Institut de formation et le lancement de son activité. De 2004 à 2011, la DATAR a financé les travaux de l'Union nationale des PIMMS sur la création des Relais de services publics (RSP). En 2016, l'Union Nationale des PIMMS a eu une subvention du Commissariat à l'Egalité des Territoires (CGET) pour un ensemble de missions en lien avec les Maisons de services au public. Cette dernière représente 8% du budget général.

Tous ces éléments sont importants pour comprendre l'organisation et la structuration de l'Union nationale des PIMMS et en particulier, nous le verrons plus bas, son modèle de professionnalisation.

## Le contexte

L'Union nationale des PIMMS comme beaucoup d'associations n'échappe pas à l'injonction apparemment contradictoire de « *faire plus avec moins* »<sup>7</sup>. Les associations sont aujourd'hui fragilisées par un environnement en profonde transformation. Bien que les attentes sociales et citoyennes se renforcent, la crise raréfie leurs moyens et peut les amener à restreindre leurs activités. Ce contexte fait peser de nouvelles contraintes sur leurs fonctionnements et les obligent à réinterroger leurs modèles socioéconomiques.

Pour continuer à se développer, elles doivent faire différemment en inventant de nouveaux modèles qui tiennent compte de leur environnement et de ses contraintes. Ceci est particulièrement vrai pour les têtes de réseaux le plus souvent considérées comme des centres de coûts plus que de profits.

Pour ce qui est du cas particulier de l'Union nationale des PIMMS, la situation est encore plus fragile du fait d'un essoufflement du concept qui, s'il était particulièrement novateur il y a 20 ans, a du mal

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

à se renouveler. On en veut pour preuve que le réseau ne se développe plus comme cela a été les cas et en particulier dans les années 2008 à 2014, voire se réduit : aucune création de PIMMS depuis deux ans, mais deux fermetures. Les raisons sont diverses.

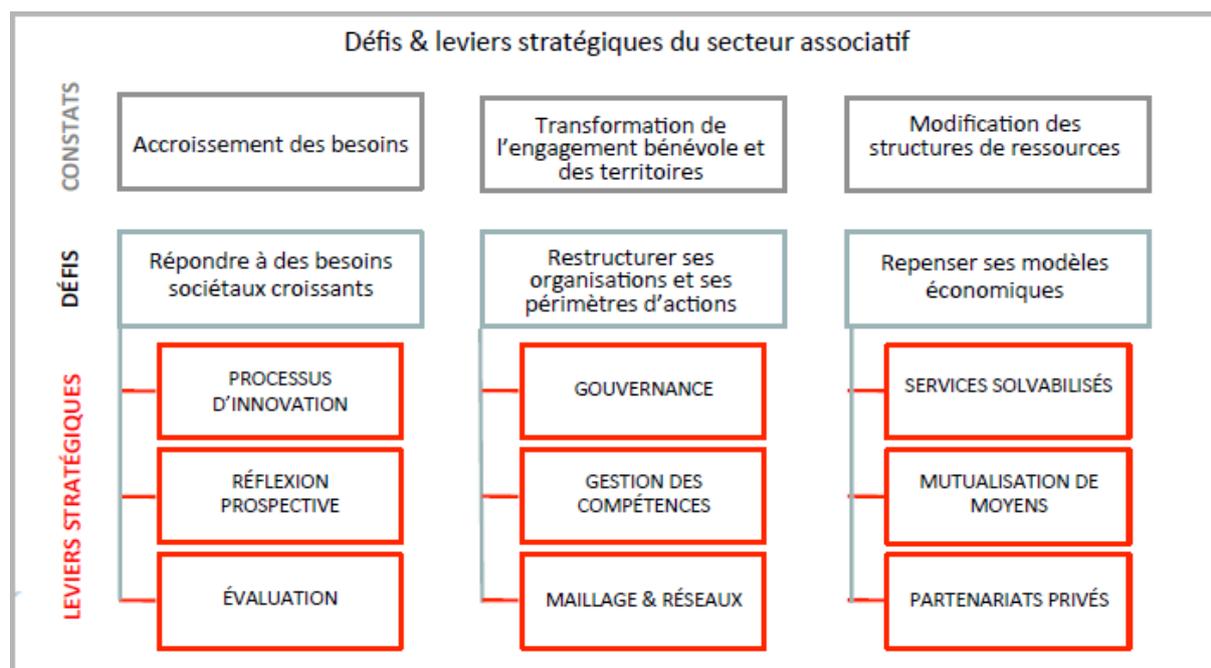
Premièrement, les entreprises soumises, elles aussi, à des budgets de plus en plus contraints ont du mal à convaincre en interne de l'intérêt d'investir dans de tels lieux et de telles pratiques (la médiation sociale) alors même que chacune est tancée de démontrer qu'investir un euro dans un PIMMS (ou tout autre structure de ce type) génère un ROI positif.

Deuxièmement, il semblerait que le principe de la mutualisation, à la base même du concept des PIMMS a fait long feu. Désormais chaque partenaire raisonne à sa propre et unique échelle et demande aux PIMMS de répondre avant tout à ses besoins propres.

Troisièmement, pour les collectivités locales aussi, le financement de ce type de structures nécessite une forte volonté politique et des moyens budgétaires qu'elles n'ont pas toujours.

Force est de constater que, face à ce diagnostic, l'Union nationale des PIMMS n'a pas encore réussi à engager une réflexion prospective et à rebâtir un projet stratégique. Après le temps de l'innovation il y a 20 ans, doit certainement venir aujourd'hui celui du développement voire de l'industrialisation. C'est sinon prendre le risque que les PIMMS demeurent une innovation embryonnaire qui n'aura pas réussi à passer le cap de l'intégration et disparaîtrons d'eux-mêmes.

Si le levier de la réflexion prospective est donc pour l'Union nationale des PIMMS encore prématurée aujourd'hui, il reste pour agir, comme le montre le schéma ci-dessous, d'autres leviers stratégiques.



C'est sur celui de la gestion des compétences que nous avons choisi de mener notre réflexion et ce, pour plusieurs raisons.

L'Union nationale des PIMMS fait face aujourd'hui à plusieurs difficultés. Certaines sont quasiment structurelles, d'autres plus conjoncturelles.

Pour ce qui est des éléments structurels, on peut isoler trois contraintes essentielles auxquelles l'Union a de plus en plus de mal à répondre :

- Répondre aux sollicitations accrues du réseau et des partenaires ;
- Tenir l'équilibre budgétaire après trois années consécutives de déficit ;

- Définir un nouveau plan stratégique permettant un nouvel élan et de nouvelles orientations (cf. supra).

Les besoins du réseau des PIMMS sont de plus en plus pointus et couvrent des champs et des thématiques de plus en plus larges. Ce qu'a bien mis en évidence l'évaluation du contrat de franchise sociale, qui lie l'Union et chacune de ses structures, conduite entre l'automne 2015 et le début de l'été 2016. Cette évaluation<sup>8</sup> pointe les manques et met bien en évidence l'ensemble des thématiques sur lesquelles l'Union est attendue.

- une absence de projet stratégique qui nuit à la visibilité et à la notoriété du concept PIMMS et une forte attente du réseau de participer à la construction d'une vision prospective
- des attentes fortes du réseau vis-à-vis de l'Union Nationale en termes de développement d'activités et de partenariats
- une communication et des échanges d'information insuffisants entre le réseau et sa tête de réseau
- une méconnaissance des missions de l'Union
- une méconnaissance du montant collecté au titre de la franchise et de son utilisation
- et, sur le plan des outils, une attente forte de mise à disposition d'outils de communication quasiment inexistant.

L'Union nationale des PIMMS en tant que tête de réseau se doit d'être en capacité de répondre à ces attentes fortes et répétées mais ne pourra jamais disposer en interne parmi ses salariés de toutes les ressources et compétences requises. Ces besoins sont par définition infinis et aucune tête de réseau n'aura jamais la capacité ni les moyens de satisfaire à 100% ses adhérents ou, en ce qui concerne les PIMMS, ses franchisés.

La situation financière très fragile de l'Union l'oblige à se réorganiser et à réduire sa masse salariale. L'Union nationale des PIMMS doit en conséquence faire preuve de créativité pour, malgré tout, continuer à assurer ses missions vis-à-vis de son réseau de franchisés mais aussi vis-à-vis de ses partenaires entreprises et depuis cette année l'Etat (à travers le CGET).

Pour ce qui est des éléments conjoncturels, l'Union nationale des PIMMS a été marquée ces dernières années et particulièrement en 2016 par plusieurs « faits marquants » concernant son équipe de salariés.

Avant d'en venir à ces faits, il est important de préciser que cette équipe, tout comme le projet de l'association, a du mal à évoluer. L'Union nationale des PIMMS a été dirigée pendant 18 ans par le même directeur, un des créateurs du concept (directeur du premier PIMMS) et fondateur de l'Union, mis à disposition par La Poste jusqu'à son départ en retraite en décembre 2012. Il a alors été remplacé par le directeur actuel (ancien directeur des PIMMS de Lyon) qui trouve donc une équipe déjà en place (et inchangée jusqu'aux absences et départs de cette année), qu'il a beaucoup de difficulté à faire évoluer chacun restant sur le format et des fonctionnements imprimés par le premier directeur avec une vision dépassée du rôle de l'Union. Depuis plusieurs années les relations sont tendues entre l'Union et son réseau qui trouve qu'elle ne joue pas correctement son rôle (cf. supra). Réciproquement les opérationnels de l'Union estiment que les directeurs sont trop exigeants et jamais satisfaits et ne se rendent pas compte du travail fourni.

L'activité de l'Union est organisée en pôles qui ne correspondent plus à la réalité de son activité :

- un Pôle Etudes et développement : 3 personnes alors que le nombre d'études de faisabilités de nouveaux PIMMS est en chute libre.
- un pôle Formation : 3 personnes (une responsable + 2 formateurs) alors que cette activité se développe fortement.

<sup>8</sup> Contrat de franchise sociale, rapport d'évaluation, 12 juillet 2016.



- un pôle administratif : 2 personnes (une responsable et une assistante recrutée en emploi aidé).

A ceux-ci, il faut ajouter une personne en appui des PIMMS sur les aspects de droit du travail. Plus un directeur général et, depuis le 1/07/2014, une animatrice nationale en « mécénat de compétences ».

En terme de production, le carnet de commandes « études » est à zéro. En revanche, le carnet de commandes de formation croît fortement avec comme seule ressource interne 2 formateurs.

Autre difficulté, l'équipe est implantée sur deux lieux géographiques Lyon (siège) et Paris (antenne du siège) avec des difficultés de communication et, peu à peu, s'installe un clivage entre les « Lyonnais » et les « Parisiens ».

En 2016, la tension et le malaise dans l'équipe sont à leur paroxysme et ce, d'autant plus que les administrateurs estiment que l'équipe est surdimensionnée compte tenu de l'activité et de la situation financière critique de l'association. Au fil des annonces faites par le directeur général (tantôt très pessimistes, à d'autres moments moins) sur la situation financière de l'Union et les attentes des administrateurs, plusieurs profils de salariés et de stratégies individuelles alors se dessinent :

- des salariés conscients des évolutions et qui, de plus, souhaiteraient pouvoir évoluer professionnellement à l'Union ou en dehors
- des salariés tétanisés par un risque de licenciement économique, qui résistent et tentent de justifier leur utilité
- des salariés dont le départ est programmé à terme plutôt observateur et attentiste.

Interviennent alors plusieurs faits qui, tout à la fois, fragilisent l'activité et le fonctionnement de l'Union sur le court terme mais peuvent aussi être saisis comme de véritables opportunités de réorganisation.

**Mai 2016** : absence pour un congé de création d'entreprise de la responsable du pôle Formation (à noter qu'en septembre 2015 une des formatrice est partie en Affection Longue Durée ; elle a été remplacée par un jeune formateur débutant). L'équipe Formation se réorganise alors de la façon suivante : l'effectif passe de trois à deux avec 1,5 ETP sur l'animation de formation et 0,5 sur l'ingénierie, l'organisation, l'administratif. Une des formatrices monte en compétences.

**Septembre 2016** : démission d'un « chargé de mission : études et partenariats ». Son activité est répartie entre les membres de l'équipe.

**Septembre 2016** : fin de contrat aidé de l'assistante administrative, un nouveau recrutement est réalisé, non fructueux, toujours pas remplacée au 30/11. C'est la responsable administrative qui absorbe la plupart de ses tâches<sup>9</sup>.

**Octobre 2016** : arrêt maladie (prolongé jusqu'à la fin de l'année 2016 au plus tôt) de la formatrice montée en compétence sur le poste de responsable formation.

Au 30/11/2016, l'UNPIMMS, la situation RH de l'Union nationale des PIMMS est la suivante :

- **Effectif présents et opérationnels** : 6 personnes (5 CDI + 1 Mise A Disposition /fin prévue le 30/06/2017)

---

<sup>9</sup> Une nouvelle recrue devrait commencer le 21/11/2016 mais nous restons prudente tant que la période d'essai n'est pas arrivée à son terme.



D'ici la fin de l'année, d'autres départs sont programmés à savoir :

**Décembre 2016** : départ en retraite de la personne ressource en droit social.

**Décembre 2016** : absence programmée pour un congé maternité (voire suivi d'un congé parental ?) d'une chargée de mission : études et partenariats.

Au 01/01/2017, l'équipe opérationnelle de l'Union, ce sera : 5 personnes<sup>10</sup> (4 CDI + 1 Mise A Disposition /fin prévue le 30/06/2017). En terme de profils, elle sera constituée de :

- un DG ;
- une responsable administrative ;
- une animatrice nationale ;
- une chargée de missions (anciennement positionnée sur les études) ;
- un formateur.

Equipe qui sera renforcée par l'arrivée d'un salarié de La Banque postale, en mécénat de compétences, sur une mission nouvelle d'animation du réseau sur le développement d'une activité de micro-crédit au sein des PIMMS<sup>11</sup>.

Ainsi l'équipe n'aura jamais été aussi réduite et il est clair aux yeux de tous qu'il n'est pas envisageable de ne pas l'étoffer.

**Les situations de crise étant, selon nous, propice à la réflexion, il nous a semblé que le moment était opportun d'engager une réflexion en matière de gestion des compétences et d'ouvrir les possibles. Dans ce domaine, l'Union nationale des PIMMS ne manque pas d'atouts, dont le principal est justement ses partenariats avec les entreprises et le souhait, de part et d'autre, pour les raisons évoquées de contraintes budgétaires des deux côtés, de trouver d'autres modalités que la seule subvention en euros. Alors pourquoi ne pas imaginer des contributions en compétences ? Surtout que la première expérience de « mécénat<sup>12</sup> » de compétences (mise à disposition d'une salariée d'une des entreprises partenaires de l'UNPIMMS) pour la création d'un poste d'animatrice nationale depuis juillet 2014<sup>13</sup> est une réussite et incite à développer ce type de ressource.**

---

<sup>10</sup> Au mieux 6 personnes si le recrutement de la secrétaire administrative (CDD d'un an) se finalise.

<sup>11</sup> Cf. infra et fiche de poste en annexe.

<sup>12</sup> Nous verrons plus loin que ce terme est impropre en réalité puisque l'Union n'a pas obtenu par l'administration fiscale la reconnaissance d'intérêt général et cette mise à disposition n'ouvre donc pas droit à une réduction d'impôts.

<sup>13</sup> L'auteur de ce mémoire est en effet salariée du groupe La Poste et mise à disposition de l'UNPIMMS depuis le 1er juillet 2014.

## COMPETENCES : ENTRE BESOIN ET OFFRE, QUELLES RENCONTRES ENTRE LES ASSOCIATIONS ET LES ENTREPRISES ?

Les associations sont de plus en plus sollicitées pour répondre aux besoins de société et apporter des solutions là que ne trouvent ni les pouvoirs publics ni les entreprises. Sollicitées pour comprendre et détecter les « signaux faibles » et pour inventer et tester des solutions innovantes au service des plus fragiles.

En parallèle, leurs ressources (financières et humaines) baissent : diminution des financements des pouvoirs publics (50 % des ressources financières) et sur le plan RH, évolution du comportement des bénévoles (plus nombreux mais moins présents).

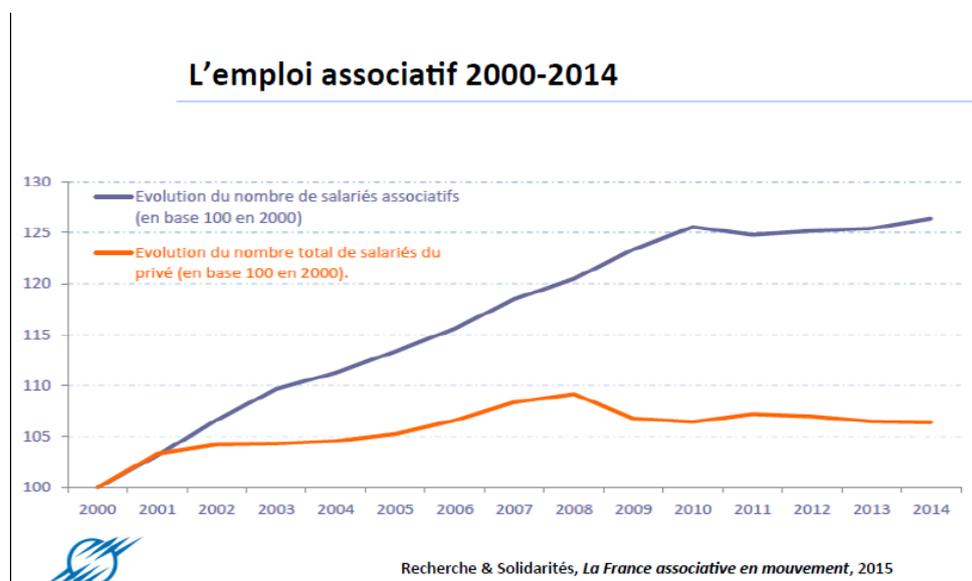
Cause ou conséquence, on constate une modification profonde des structures. Aux évolutions territoriales se conjuguent des évolutions culturelles de l'approche des bénéficiaires :

- de l'assistantat vers l'autonomisation des bénéficiaires
- des réponses collectives à des réponses individuelles
- de la standardisation de la réponse à sa personnalisation
- des solutions locales à une vision systémique des solutions.

Les compétences des associations pour faire face à ces évolutions deviennent alors un enjeu de taille. Dans le domaine des ressources humaines, de quels sont les leviers disposent-elles ?

### Du côté des associations : un besoin en compétences

Si historiquement le monde associatif s'est appuyé et continue de s'appuyer<sup>14</sup> sur l'engagement bénévole, les associations représentent aujourd'hui un marché du travail en pleine dynamique : on compte plus de 180 000 associations employeuses et leurs salariés (estimés entre 1,6 et 2 millions) représentent 9,7% de l'emploi privé en France<sup>15</sup>.



<sup>14</sup> On compte aujourd'hui 1,3 millions d'associations qui mobilisent 16 millions de bénévoles.

<sup>15</sup> Voir Module ADEMA – SO4, 18 décembre 2012.

Selon Simon Cottin-Marx<sup>16</sup>, « *cette structuration, marquée par la salarisation, s'est en grande partie réalisée grâce ou à cause des pouvoirs publics qui ont vu dans les associations une société civile régénérée, dynamique, capable de propositions répondant aux défis du quotidien mais aussi de la planète, du social et de l'économie.* ». De fait, 15% des associations sont partenaires des pouvoirs publics qui représentent en moyenne 50% des sources de financements des associations. Ce sont bien souvent les plus importantes qui en bénéficient et celles aussi qui ont le plus de salariés. Ces derniers sont aussi de mieux en mieux formés.

Certains affirment que les salariés des associations « *viennent concilier la nécessité de travailler et une vie engagée vers le bien commun*<sup>17</sup>. ». D'autres<sup>18</sup> rapprochent l'engagement associatif et militant de celui des professions établies (médecins, avocats, etc.) qui auraient en commun « *l'importance qu'on y affiche pour les valeurs, la noblesse des causes servies, et la présence dont ses valeurs et ses causes doivent bénéficier vis-à-vis des considérations économiques.* ». « *Défense d'une spécificité morale, respect d'impératifs supérieurs dans un monde dominé par l'économie* » seraient pour elles une nécessité. Par ailleurs, ces deux mondes partageraient une éthique du « *désintéressement, du dévouement, de l'aide à autrui sans considération de fortune* » qui se différencieraient de celle de l'entreprise qui fait « *primer l'efficacité et l'efficience sur tout autre considération.* »

Quoiqu'il en soit et si l'on peut mettre en doute cette survalorisation de l'engagement et de l'attachement au projet associatif chez les salariés des associations, force est de constater que cette place que prend le salariat au sein des associations aujourd'hui est une illustration d'une réelle « professionnalisation » des associations. Par professionnalisation, on peut entendre si l'on suit Combes et Ughetto, au moins deux choses différentes et complémentaires :

- l'importation de méthodes se voulant professionnelles par opposition au supposé amateurisme des bénévoles
- l'embauche de spécialistes ou de professionnels formés aux fonctions et techniques de l'entreprise (communication, marketing, RH, etc.).

Ce mouvement de professionnalisation par le développement du salariat a toutefois ses limites.

En premier lieu, les associations se trouvent rapidement confrontées à un problème de moyens financiers qui va, de fait, limiter les embauches voire obliger à licencier si les subventions attendues sont supprimées, réduites, ou arrivent trop tard. Les associations sont en moyenne financées à part égale par des fonds publics (commandes publiques ou subventions publiques) et privés (participation des usagers, cotisations, dons). Mais il faut avoir en tête que seulement 6% des associations captent 91 % des financements publics. La recherche de partenariats avec des entreprises peut être une solution et est un mouvement en marche comme l'indique une étude du Rameau<sup>19</sup> : du côté des associations, 46% indiquent avoir noué un partenariat et 25% y pensent ; du côté des entreprises, elles sont 37% à avoir développé un partenariat associatif et 5% à y penser. Mais cette modalité de financement a aussi des limites comme nous le verrons plus loin dans le cas précis de l'Union nationale des PIMMS.

En second lieu, les compétences dont a besoin une association ne se trouvent pas forcément sur le marché du travail. De ce point de vue, le niveau de salaire<sup>20</sup> offert par le monde associatif est un frein à l'embauche de personnes aux compétences spécialisées et pointues et pour qui la cause à défendre ou le projet associatif, certes, peut donner du sens à un projet professionnel, mais peut aussi faire hésiter et ce, d'autant plus que l'on connaît la fragilité financière de beaucoup de structures.

<sup>16</sup> Cottin-Marx Simon et al., « Éditorial », *Mouvements*, 2015/1 n° 81, p. 7-9. DOI : 10.3917/mouv.081.0007

<sup>17</sup> Op. cit.

<sup>18</sup> Combes M.C., Ughetto P., *Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?*, *Sociologos, Revue de l'association française de sociologie*, n°5, 2010

<sup>19</sup> Source : PHARE Entreprises, Comisis 2015 / ARPEA Associations, Comisis, 2009

<sup>20</sup> ADEMA, op. cit.

Enfin en troisième lieu, les besoins en compétences sont souvent ponctuels et faibles et ne peuvent pas faire l'objet d'un poste salarié à temps plein quand bien même l'association aurait les moyens de le rémunérer.

Face à ces difficultés le plus souvent cumulatives, comment faire pour avoir accès à plus de ressources, plus de compétences ? Une des pistes est, comme on l'a vu dans le domaine financier, d'aller voir du côté des entreprises. Mais pourquoi ?

### Du côté des entreprises : un souhait de développer l'engagement des collaborateurs

Pour les entreprises, la RSE est devenue un pilier incontournable. Une des manières de l'incarner est de nouer des partenariats avec des associations. Nous sommes, en effet, aujourd'hui dans un contexte de plus en plus favorable à ce type de rencontre du fait, tout à la fois, de la fin de l'Etat providence et du rôle respectif des associations et des entreprises, cohésion sociale et innovation sociétale pour les premières, création de richesses pour les secondes. Ces partenariats sont au carrefour de trois types d'enjeux :

- pour l'Etat : inventer un nouveau mode de gouvernance de l'intérêt général
- pour les entreprises : concrétiser la politique RSE
- pour les associations : pérennisation et développement du secteur<sup>21</sup>.

Ces relations ont plutôt bonne presse dans la population puisque 70% des Français<sup>22</sup> sont convaincus de l'impact positif des partenariats entre associations et entreprises pour répondre aux fragilités, et les estiment porteurs d'innovation.

Du côté des salariés des entreprises, on note une attention plus grande à la façon dont leur entreprise exerce sa responsabilité. L'existence de programmes d'engagement sociétal est de plus en plus facteur de motivation et d'attractivité. C'est pourquoi, aux côtés de programmes de RSE sociétal classiques comme le soutien financier à des associations via notamment les fondations d'entreprises, des politiques d'achats durables à des prestataires du monde du handicap ou de l'insertion, l'engagement de réduire son empreinte environnementale, etc., les entreprises développent ce qu'on appelle communément des programmes d'engagement associatif ou citoyen des collaborateurs. Certaines allant même jusqu'à mettre en place des dispositifs de valorisation de cette implication dans les parcours RH.

Différentes études et enquêtes récentes (voir bibliographie) permettent de décrypter ces dispositifs. L'idée générale à retenir est que ceux-ci sont à considérer non seulement comme des leviers d'utilité sociale mais aussi comme des leviers de mobilisation et d'engagement des salariés et se révèlent le plus souvent de formidables outils RH. A condition, bien évidemment, de s'en saisir et de les valoriser au risque sinon de leur épuisement.

### Les principaux objectifs de ces programmes

Selon l'enquête nationale réalisée en 2014 par l'Admical et Pro Bono Lab, 51 des entreprises interrogées sur les 98 qui ont répondu avaient mis en place un programme de mécénat de compétences :

- 34% dans l'objectif d'accompagner leurs associations partenaires
- 45% pour impliquer (25%) ou fédérer (20%) leurs collaborateurs.

Les dispositifs d'engagement des collaborateurs (qui peuvent être plus ou moins formalisés) viennent généralement compléter des dispositifs existants de soutien aux associations avec, cette fois-ci, une double cible : les partenaires associatifs et les salariés.

<sup>21</sup> Voir présentation du Rameau, module ADEMA, DV2

<sup>22</sup> Phare, op. cit.

Par ailleurs,

- 87 % des missions sont réalisées au profit d'associations
- 80% des missions sont réalisées en France
- 48% des missions proposées se font en équipes (52% de manière individuelle)
- 40% des missions durent moins de 2 jours
- 38% des missions durent 1 semaine ou plus.

Les principaux dispositifs<sup>23</sup> sont résumés dans le tableau suivant :

DISPOSITIF	DESCRIPTION
<b>La contribution financière à des projets</b>	Celle-ci peut se faire à travers des collectes ou des dons organisés par l'entreprise comme la participation à une collecte ou le dispositif d'arrondi sur salaire.
<b>L'action collective ponctuelle</b>	Organisation ou participation par l'entreprise en partenariat avec une association d'un événement ponctuel de courte durée pour lequel les collaborateurs vont se mobiliser (courses solidaires, , chantiers collectifs, etc.)
<b>Le bénévolat</b>	Il peut être individuel ou collectif, de compétences ou non. Le plus souvent l'entreprise propose à ses salariés de s'engager auprès d'associations qu'elle soutient déjà. Ce bénévolat peut aussi être à l'initiative des salariés qui vont proposer à leur entreprise de soutenir des associations dans lesquelles ils sont déjà ou souhaitent s'impliquer.
<b>Le mécénat de compétences</b>	Deux formes en général : prêt de main-d'œuvre ou prestation à titre gracieux. Il ouvre droit à déduction fiscale.
<b>Le tutorat</b>	Peut se faire soit sous forme de bénévolat, soit sous forme de mécénat. Il s'agit généralement de suivre et accompagner un jeune dans son parcours étudiant ou sa recherche d'emploi.
<b>Le congé solidaire</b>	Sur son temps de congé, le salarié réalise une mission (le plus souvent à l'international) auprès d'une association ou une ONG. L'entreprise prend à sa charge les frais logistiques.

### Les attentes et les principaux bénéfices attendus<sup>24</sup>

Les attentes des entreprises et de leurs collaborateurs à l'égard de ces programmes se rejoignent.

Les entreprises souhaitent tout d'abord renforcer leur image d'employeur et ce, aussi bien en interne qu'en externe (elles visent là l'attractivité de l'entreprise et la motivation de leurs salariés). Ces programmes ont pour objectif également de conforter la fierté d'appartenance des salariés en donnant des preuves concrètes de l'engagement sociétal de l'entreprise. Enfin, cela peut être aussi un atout pour la cohésion interne, le décloisonnement des équipes, un mode de travail plus transversal.

<sup>23</sup> D'après Mankai Factory, Valoriser l'implication citoyenne des collaborateurs dans le parcours RH, octobre 2014.

<sup>24</sup> *Ibidem*

Les collaborateurs, quant à eux, notamment ceux des grandes entreprises, qui sont confrontés à des réorganisations successives et des transformations du travail pas toujours faciles à comprendre et à accepter, en retirent un renforcement du sentiment d'utilité personnelle, le développement de compétences, une nouvelle motivation, bref un sens retrouvé.

Une autre étude<sup>25</sup> fait, elle, quatre constats sur le profil de salariés engagés dans un programme développé par leur entreprise.

1. Près de trois quarts d'entre eux (72%) s'engagent de manière ponctuelle (en moyenne trois heures par mois), seulement un quart (28%) de façon régulière et continue. Il s'agit donc d'un **engagement compatible avec le temps que l'on peut y consacrer** compte tenu d'une activité professionnelle (et familiale) souvent prenante.
2. Près de la moitié (43%) n'avait jamais eu d'engagement bénévole auparavant (même si 51% des salariés concernés sont également bénévoles en dehors de l'entreprise. Ces dispositifs sont donc à considérer comme **facilitateurs** de l'engagement citoyen. Visiblement, le temps des craintes concernant le risque d'empiètement de l'entreprise sur la vie privée est révolu. Au contraire même, les salariés qui souhaitent s'engager ne savent pas forcément comment s'y prendre ni à qui s'adresser ; une proposition d'engagement toute prête, envers des associations sélectionnées est incitateur : 54% des salariés considèrent que leur entreprise sélectionne des associations partenaires sérieuses pour lesquelles ils savent que leur engagement sera bien utilisé.
3. Près des trois quarts (72%) n'ont pas l'intention d'arrêter leur engagement bénévole au sein de l'entreprise ; ces dispositifs sont donc **fidélisateurs**.
4. Enfin, ces dispositifs permettent aux salariés engagés de développer une **satisfaction élevée par rapport à leur vie, leur travail** et une fierté d'appartenance à leur entreprise (64% considèrent que leur vie correspond de près ou de loin à leurs idéaux, 70% sont satisfaits de leur travail et 77% sont fiers d'être salariés de leur entreprise). Étant donné ces résultats positifs concernant la satisfaction au travail et la fierté d'appartenance, on peut supposer que les salariés engagés sont probablement plus fidèles à l'entreprise que la moyenne des salariés car ces deux caractéristiques sont les principaux leviers de la fidélisation.

Pour résumer, le bénévolat et le mécénat de compétences permettent de découvrir l'univers associatif et d'autres moyens de travailler, de donner du sens à ses compétences et d'en développer de nouvelles, de se constituer un réseau, d'enrichir son CV, de sortir de l'isolement ou de retrouver une sociabilité perdue du fait d'une interruption ou d'un arrêt d'activité (recherche d'emploi, retraite).

Au-delà de ces bénéfices le plus souvent bien identifiés et énoncés par les intéressés, d'autres, plus opérationnels sur le plan RH, ont été pointés même s'ils ne sont pas toujours perçus ni valorisés par les entreprises.

### La valorisation RH

L'étude Mankai Factory a permis de faire ressortir d'autres bénéfices de ces dispositifs autour du développement des compétences d'un côté, et des pratiques managériales de l'autre. Selon les auteurs de Volonteer<sup>26</sup> « *le soutien de l'engagement « hors travail » des salariés est un facteur d'amélioration de la cohésion interne, de développement de l'épanouissement personnel et d'acquisition de nouvelles compétences professionnelles* ».

À propos du développement des compétences, l'étude de Volonteer démontre que près des deux tiers des salariés engagés considèrent que cet engagement leur a permis de développer des compétences utiles à leur activité professionnelle. Mais l'étude met aussi en exergue une attente forte et non satisfaite des collaborateurs engagés de valorisation de ces compétences acquises : or,

<sup>25</sup> Volonteer, La générosité de l'entreprise au cœur de la performance RH, Enquête sur les impacts RH du soutien de l'entreprise à l'engagement bénévole, mars 2011

<sup>26</sup> *Ibidem*

ils sont seulement 16% à estimer que leur entreprise reconnaît ces compétences. L'étude Mankai<sup>27</sup> va plus loin en qualifiant ces compétences et en les classant en quatre grandes catégories : formation et pédagogie / capacité de communication / entrepreneuriat / changement.

En ce qui concerne les pratiques managériales, les auteurs pensent que ces dispositifs sont des opportunités de réfléchir autour de trois pistes en matière de gestion RH : la meilleure connaissance des collaborateurs, la reconnaissance et la valorisation (du collaborateur vers l'entreprise mais aussi de l'entreprise vers son collaborateur), et l'innovation dans les pratiques managériales (management de la diversité, modes de travail transversaux et décloisonnés). A condition, évidemment, que ceux-là s'articulent et viennent en complément des outils RH plus traditionnels.

Un point de vigilance néanmoins ou, à tout le moins, une interrogation : compte-tenu de l'ensemble de ces aspects tout à fait positifs, n'y a-t-il pas un risque, à terme, de voir des entreprises développer de tels programmes à des fins uniquement utilitaristes, c'est-à-dire à instrumentaliser le bénévolat ou l'engagement des collaborateurs à des fins de gestion RH *stricto sensu* détournant ainsi la nature de l'engagement bénévole ? Soit, après le « greenwashing », le « comittmentwashing » ?

### Les dispositifs existants dans les entreprises partenaires de l'Union nationale des PIMMS

Nous avons souhaité regarder dans ce domaine les programmes et dispositifs soutenus par les entreprises partenaires de l'Union nationale des PIMMS. Nous avons pu recueillir le témoignage et des éléments documentés de sept d'entre elles : EDF, ENGIE, La Poste/ Banque postale, SNCF / Kéolis, Veolia et Suez<sup>28</sup>. Nous proposons maintenant de les décrire rapidement.

Entreprise	Entité porteuse et degré de formalisation	Domaines et Cibles	Forme de l'engagement	Types de missions ou projets
EDF	Fondation d'entreprise	Soutien financier à des projets Domaine scientifique International (urgence et développement)	Mécénat scientifique et mécénat à l'international (copié sur celui de Veolia dans le domaine de l'énergie) Bénévolat à travers les congés solidaires	10-15 missions par an concernant 22-23 personnes par an  Une dizaine de mission en 2016
ENGIE	DRSE Dispositif formalisé : élaboration et diffusion de fiches de missions à partir des besoins exprimés par les associations pour lesquelles les salariés intéressés vont se porter volontaires	Insertion sociale et professionnelle Cibles : associations partenaires de la Fondation et partenaires de la Fondation Agir Pour l'Emploi (FAPE), fondation financée par les salariés et soutenue financièrement par le Groupe (regroupant 70 associations en France Programme « J'apprends l'énergie »	Bénévolat essentiellement Mécénat développé au cas par cas, à l'initiative du salarié	Plus de 300 ambassadeurs

<sup>27</sup> Op. Cit.

<sup>28</sup> Malgré nos sollicitations nous n'avons pas réussi à trouver à ENEDIS (ex-ERDF) d'interlocuteur dans les délais. Voir références des entretiens dans les Sources.



De cette revue des dispositifs, il ressort plusieurs données.

Premièrement, les programmes développés par ces entreprises combinent le plus souvent plusieurs formes d'engagement : bénévolat, mécénat, congés solidaires, soutien financier de projets. Cette combinaison a, en effet, un effet démultiplicateur. La forme la plus aboutie est, de notre point de vue, celle de Suez :

C'est au cours du processus de sélection et de suivi des projets qu'il va soutenir que le Fonds Suez initiatives intègre du bénévolat et mécénat de compétences selon le processus et déroulé suivant :

- l'équipe permanente du Fonds fait une première sélection des projets reçus<sup>29</sup> ;
- chaque projet sélectionné est confié pour analyse à quatre collaborateurs du groupe<sup>30</sup> ;
- les avis sont ensuite synthétisés par l'équipe du fonds et envoyés pour réponse et argumentation ou précision à chaque porteur de projet candidat ;
- les réponses sont alors adressées à nouveau aux évaluateurs pour avis définitif ;

Sur cette partie analyse, les collaborateurs interviennent en tant que bénévoles.

- l'ensemble des 60 projets est présenté au CA avec un temps de discussion sur les projets notés positivement par les évaluateurs pour une sélection définitive. Cependant l'ensemble des projets est présenté aux CA du fonds (les 160 et les 60) pour information ;
- chaque projet sélectionné se voit ensuite attribuer un référent choisi parmi les quatre évaluateurs ; celui-ci interviendra alors en mécénat de compétences (3 à 10 jours par an). Le référent va suivre le projet et assurer, autant que faire se peut, du transfert de compétences vers la structure soutenue.<sup>31</sup>

Les missions sont généralement courtes et ponctuelles et répondent donc aux nouvelles exigences et souhaits des bénévoles (cf. supra).

Deuxièmement, ce sont les projets à l'international qui ont la plus grande ampleur comme ceux soutenus par EDF, Suez ou bien Veolia. Les programmes France disposent d'un soutien financier et d'une envergure moindres. Chronologiquement, les entreprises développent des programmes à l'international (les politiques RSE d'entreprises comme Suez, Veolia ou EDF qui ont un cœur de métier technique se sont généralement concrétisées par des partenariats avec des associations humanitaires sur des interventions d'urgences lors de catastrophes) puis se rendent compte que, pour certains salariés, un engagement en France serait plus facile. Elles développent alors des dispositifs plus accessibles. A l'instar de La Poste qui a très tôt proposé à ses salariés un programme de congés solidaires dans les pays en développement, puis qui a l'a déployé pour des missions en France. Ces développements permettent d'étendre l'action des entreprises à l'ensemble de leurs métiers (pas seulement les métiers très techniques mais aussi les fonctions support communication, comptabilité, conduite de projet) et de cibler comme bénéficiaires directs de ces actions les populations vulnérables aussi en France. C'est ainsi que, dans la perspective du déménagement à l'automne 2016 de tous les sièges de la région IDF à Aubervilliers, la Fondation Veolia s'est rapprochée des élus du territoire et va lancer un appel à projets (pour un montant de 100 K €) pour soutenir des petites associations qui œuvrent dans le domaine du lien social et de la citoyenneté. L'idée est de soutenir 15 à 20 associations qui ont besoin d'un coup de pouce et d'essayer de mobiliser des collaborateurs pour aller les rencontrer, les accompagner, etc.<sup>32</sup>

Troisièmement, la plupart des dispositifs sont formalisés et encadrés. Cette formalisation est nécessaire et a plusieurs vertus : rendre visible l'action de l'entreprise en interne et en externe à la fois auprès des associations mais aussi des salariés susceptibles d'être intéressés ; spécifier l'offre de missions et préciser les conditions de leur réalisation ; évaluer et valoriser ce type de démarches.

<sup>29</sup> En 2015, 60 sur les 160 reçus.

<sup>30</sup> Les 4 collaborateurs sont choisis de manière à ce qu'ils représentent des profils variés : sévères vs indulgents ; anciens vs récents dans le dispositif ; compétences complémentaires, etc. Chaque collaborateur ne reçoit pas plus de «4 dossiers à analyser par an.

<sup>31</sup> Cf. l'entretien réalisé avec Myriam Bincaille.

<sup>32</sup> Cf. Entretien avec Dominique Boizeau, Veolia, Fondation Veolia Environnement, 12 août 2016.

Malgré tout, les entreprises insistent toutes sur la communication interne indispensable que nécessite l'adhésion à ces programmes par les salariés dont la méconnaissance est souvent de mise. Denis Bouchard<sup>33</sup> d'EDF mentionne la confidentialité des deux programmes de mécénat d'EDF (mécénat scientifique et mécénat international (cf. supra) : « *Ces deux programmes ne concernent que très peu de salariés (au maximum une vingtaine par an) car les salariés ne connaissent pas la Fondation et ne savent pas ce qu'elle fait et ne pensent pas à venir frapper à la porte de la fondation pour chercher un engagement associatif.* ». Même point de vue de Malia Belkacem d'ENGIE<sup>34</sup>, selon laquelle « *les gens ont besoin d'information, de témoignages pour adhérer. Il faut organiser des événements fédérateurs. Pour le moment, ENGIE ne communique qu'en interne sur cette politique et pas en externe alors même que ce type de programme pourrait attirer des nouveaux salariés.* » Du côté des associations également, la communication est nécessaire, car ces programmes ont encore peu d'écho, à l'exception des structures ayant déjà des partenariats avec l'une ou l'autre de ces entreprises.

Ce faisant, ces témoignages pointent une autre difficulté : celle du portage, tant politique qu'opérationnel de ces programmes. Beaucoup sont initiés puis portés par les fondations d'entreprises plutôt tournées vers l'externe que vers l'interne et on constate un réel déficit d'intégration de ces dispositifs au sein de l'entreprise quand ce n'est pas une méfiance voire une hostilité que manifestent certains directeurs ou managers de proximité. Les salariés souhaitant s'engager en bénévolat ou en mécénat doivent parfois batailler ferme, sans y arriver forcément, pour convaincre de l'intérêt de leur engagement pour eux-mêmes et pour leur entité. Par ailleurs, le soutien de ces programmes par la direction générale, permet d'élargir le panel des associations susceptibles d'offrir des missions et de ne pas restreindre leur cercle aux seules associations partenaires de la Fondation ou de la DRSE ou d'une direction ou branche particulière.

Car, sixième et dernier point, lorsque ces programmes sont connus par les salariés, ils font l'objet d'une vraie adhésion, au point que le nombre de missions est souvent insuffisant au regard du nombre de salariés volontaires. Les programmes à l'international ne mobilisent que des compétences techniques et excluent donc les salariés ayant des compétences généralistes ou toute autre spécialité. C'est pourquoi, Malia Belkacem<sup>35</sup> souhaiterait que « *toutes les associations partenaires aient le réflexe de faire une fiche de mission de bénévolat ou de mécénat afin de constituer une banque de fiches pour répondre à la demande.* »

**Ce rapide panorama nous permet de faire un premier constat : l'offre et la demande ne sont pas là où on aurait pu le croire. Ainsi l'offre est à considérer du côté des associations en termes de missions, d'actions porteuses de sens, de valeurs, de solidarité quand la demande est à situer plutôt du côté des entreprises à la recherche de leviers de motivation et de cohésion interne.**

**Deuxième constat, différents points de rencontre sont possibles en matière de compétences entre associations et entreprises en général, et entre l'Union nationale des PIMMS et ses entreprises partenaires en particulier. Mais pour que la rencontre ait lieu, encore faut-il l'organiser.**

---

<sup>33</sup> Voir l'entretien avec Denis Bouchard, EDF, Fondation Groupe EDF, directeur du programme de solidarité internationale et engagement associatif des salariés, 1er septembre 2016.

<sup>34</sup> Cf. Entretien avec Malia Belkacem, ENGIE, direction de la responsabilité sociale, 22 juillet 2016.

<sup>35</sup> *Ibidem*

## LA GESTION RH DANS LES ASSOCIATIONS : UNE MISSION DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

Comme indiqué plus haut, le monde associatif s'est historiquement appuyé et s'appuie encore fortement sur l'engagement bénévole<sup>36</sup>, qui a fortement évolué ces dernières années<sup>37</sup>. On compte néanmoins dans les associations un grand nombre de salariés du fait d'un besoin en compétences professionnelles de plus en plus pointues (cf. supra). On observe alors une composition de plus en plus hybride des équipes opérationnelles des associations, où se côtoient salariés, bénévoles actifs, bénévoles dirigeants, mécènes ou bénévoles de compétences.

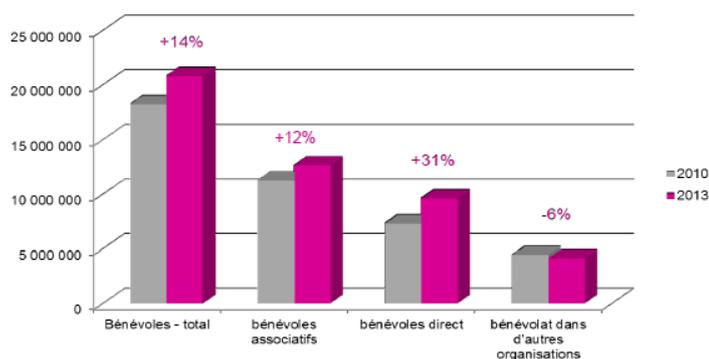
En matière de gestion RH, l'enjeu est alors pour beaucoup d'associations de savoir articuler ces différents types de ressources humaines. Et ce, d'autant plus que, pour les bénévoles et pour les salariés, se mettre au service d'une association ne relève pas forcément des mêmes motivations.

### Un bénévolat associatif en pleine évolution<sup>38</sup>

On compte en 2013 près de 21 millions de bénévoles suite à une progression qui a été particulièrement importante depuis 2010 (cf. tableau infra). Mais si le bénévolat progresse quantitativement, ses formes évoluent :

- le bénévolat associatif régulier perd du terrain ;
- les femmes sont surtout engagées dans des actions concrètes, les hommes se trouvent dans les instances dirigeantes
- le bénévolat chez les jeunes connaît une progression spectaculaire (+ 32% entre 2010 et 2013 chez les 15-35 ans).
- les séniors sont plus nombreux dans le bénévolat régulier et parmi les responsables associatifs mais leur nombre plafonne.

### Les bénévoles



France Bénévolat



	2010	2013	Evolution
Bénévoles - total	18 300 000	20 900 000	+ 14%
Bénévoles associatifs	11 300 000	12 700 000	+12%
<b>Bénévolat direct</b>	<b>7 400 000</b>	<b>9 700 000</b>	<b>+ 31%</b>
Bénévolat dans autres organisations	4 500 000	4 200 000	- 6%

<sup>36</sup> 86% de associations ne vivent que grâce au bénévolat qui est évalué en 2005 à 935 400 ETP (Source : V. Tchernogog, Le paysage associatif français en 2012, premiers résultats de la nouvelle enquête).

<sup>37</sup> Source : intervention de France Bénévolat, ADEMA, module MA2.

<sup>38</sup> Source : Adema, module MA2

Les deux grandes caractéristiques du bénévolat aujourd'hui sont :

- le bénévolat direct (+31% entre 2010 et 2013) tire la progression du bénévolat
- le bénévolat régulier se tasse (73% en 2013 contre 80% en 2010) et est un facteur de fragilité pour les associations.

Les associations ont de plus en plus de mal à recruter ou à renouveler leurs dirigeants, les nouveaux bénévoles sont plus nombreux, plus diversifiés (jeunes, salariés, demandeurs d'emploi...) mais ne souhaitent pas, ou ne peuvent pas s'engager beaucoup ou dans la durée. Les associations constatent aussi une évolution des motivations dans la nature, l'origine et la forme de l'engagement :

- nature : d'un bénévolat homogène et militant dans les années 1950-60, on passe à un bénévolat plus nombreux mais plus diversifié
- origine : d'une démarche politique à une démarche plus individuelle : recherche d'utilité et d'efficacité dans l'action, de sens, de plaisir.
- forme : du projet collectif à l'action, on passe de l'action individuelle au projet.

Ces évolutions ont cependant des contreparties positives et, notamment, comme évoqué supra à propos de l'engagement bénévole des salariés d'entreprises, le développement des compétences, la reconnaissance et l'estime de soi dans le regard de l'autre, et aussi le sentiment d'utilité, le plaisir de faire ensemble, la création de réseaux, la fin de l'isolement.

Le cas de Marie-Christine, en mission de bénévolat de compétences pour le compte de la Fonda est assez illustratif de cette situation.

#### 10 QUESTIONS A MARIE-CHRISTINE C. -67 ANS, EN BENEVOLAT DE COMPETENCES A LA FONDA DEPUIS 18 MOIS<sup>39</sup>

##### Quand et pourquoi avez-vous décidé de faire du bénévolat ?

Lorsque j'ai été en retraite, à la fois pour m'occuper et pour rencontrer des gens. J'avais aussi envie de retrouver une sociabilité comme au travail, cela me manquait. Au fond de moi-même, je n'ai pas une âme de bénévole. Si j'avais pu faire la même chose en étant rémunérée, je l'aurais fait. Cela dit, maintenant, cela ne me dérange plus. Ce que je fais à la Fonda, je trouve cela intéressant, amusant et cela me fait découvrir des choses.

##### Quel type de missions recherchez-vous ?

###### en termes de tâches ?

J'étais dans le flou total, je n'avais pas trop d'idées. Evidemment, on m'a proposé de faire du soutien scolaire, j'ai hésité car je pensais que je n'aurais pas trop la patience. Mais spontanément, je n'avais pas d'idées. Quand on regarde sur les sites comme France Bénévolat par exemple, on trouve des missions pas très enthousiasmantes. Bon, alors si c'est une association qui t'intéresse, pourquoi pas.

Les associations caritatives m'ont toujours mise mal à l'aise ; je pense que c'est très difficile de donner aux gens, quelque part, c'est une prise de pouvoir sur les gens. J'ai aussi essayé d'intervenir comme visiteuse à l'association « Vivre comme avant »<sup>40</sup> mais cela ne m'a pas convenu pour différentes raisons. Finalement, les activités intellectuelles sont plus rares à trouver. J'ai aussi contacté ECTI en laissant mes coordonnées mais je n'ai jamais été recontactée.

###### en termes de disponibilité ?

Je voulais éviter de travailler à temps plein. Je faisais une mission (un peu rémunérée) pour le collège des Bernardins (secrétariat scientifique d'un forum de discussion sur des grands thèmes de société) mais au fur et à mesure, ce qui me dérangeait, c'est que c'était un travail assez lourd. Il y avait des semaines où j'étais trop chargée or j'avais envie de consacrer du temps au dessin, au yoga, au chant. Et puis, j'avais envie d'avoir une activité qui puisse s'organiser comme je veux.

<sup>39</sup> Interview réalisée le 5 juillet 2016

<sup>40</sup> Association d'accompagnement pour les femmes et les hommes atteints par le cancer du sein.

**Qu'était le plus important pour vous : l'association et ses valeurs ou l'intérêt de la mission ?**

Plutôt l'intérêt de la mission, même si je n'aurais pas été bénévole dans n'importe quelle association ou dans une association qui a des valeurs opposées aux miennes. C'est aussi pour cela que j'ai arrêté les Bernardins, je me sentais de plus en plus en décalage. Depuis que la direction n'est plus bicéphale (laïque + religieux) mais a été entièrement reprise par les religieux, je les trouve moins ouverts.

A la Fonda, je les trouve un peu idéalistes mais c'est plutôt bien.

**Comment avez-vous trouvé cette mission ?**

Une amie, responsable à France Bénévolat a pensé que cela pouvait m'intéresser et m'en a parlé. Mais formellement, je suis passée par Passerelles et Compétences, car la Fonda avait demandé un audit à Passerelles et Compétences qui lui avait suggéré de faire appel à des bénévoles pour certaines missions. La Déléguée générale était assez opposée et réticente.

**Quelles sont les tâches que vous réalisez ?**

J'interviens sur la publication trimestrielle de la Fonda, La Tribune. Je suis chargée du contenu de la publication ; les thématiques sont décidées par le bureau, l'équipe et le CA qui se chargent aussi de trouver les auteurs et contributeurs qui pourraient être sollicités et à partir de là mes tâches sont :

- rédaction de la commande (contenu, format, fil directeur) ;
- relance éventuelle ;
- réception des articles ;
- relecture, corrections, coupes éventuelles ;
- retour aux auteurs ;
- structuration et architecture du numéro ;
- commande de l'édito au Président ;
- rédaction de la 4<sup>e</sup> de couverture ;
- suivi de la mise en page avec la maquettiste (si besoin ajout de titres et sous-titres, mise en exergue de phrases, réagencement des textes, etc.) ;
- choix des illustrations et des titres de couvertures ;
- relecture des épreuves.

Parfois, je réalise des interviews puis leur mise en forme et, depuis peu, je rédige également des fiches de lecture. Cela me fait lire des livres que je n'aurais jamais lus.

Ce sont des tâches que je connaissais. Ma plus grande compétence est dans la mise en forme des textes, couper au bon endroit, c'est quelque chose que j'ai beaucoup fait et qui est très naturel pour moi.

**Comment s'est passé votre accueil et votre intégration au sein de l'association La Fonda ?**

J'ai eu un rdv avec la déléguée générale qui s'est laissé convaincre de faire l'essai. J'ai été présentée à l'équipe puis pour le premier numéro de La Tribune, j'ai été accompagnée par un des salariés (le plus ancien) qui m'a expliqué comment cela fonctionnait et cela s'est très bien passé. Après le premier numéro, je me suis débrouillée toute seule.

**Quelles relations avez-vous avec les salariés, les responsables ?**

Il y a forcément des allers-retours avec l'équipe. L'ambiance est très sympathique, le seul problème que j'ai eu au début était avec la déléguée générale qui était un peu froide, pas décontractée. Maintenant cela se passe bien. On m'a installé un petit bureau, un ordinateur, tous les salariés ont fait tout ce qu'ils pouvaient pour me faciliter la tâche, ils sont très disponibles, c'est un endroit très sympathique.

Au début j'allais systématiquement travailler à la Fonda (deux jours par semaine environ) et maintenant je n'y vais que la moitié du temps. Je travaille chez moi quand cela m'arrange mais je suis obligée d'y aller régulièrement pour discuter avec la maquettiste, mettre les textes sur l'espace collaboratif dédié.

**Y a-t-il d'autres bénévoles ?**

Je suis allée chercher un autre bénévole car je trouvais qu'une parution tous les trois mois, c'était un peu contraignant notamment au moment où les épreuves arrivent pour la relecture. De plus, depuis le début, Passerelles et Compétences pensait que ce serait bien de partager le travail pour réduire le temps de disponibilité. Je suis allée chercher une personne qui participe au même atelier d'écriture que moi, qui travaillait dans une association qu'il avait quitté sur un désaccord. Je lui ai proposé de partager le travail ; c'était quelque chose qu'il n'avait jamais fait mais maintenant cela fonctionne très bien et il est ravi. On se voit à la Fonda, on se téléphone, on s'entend bien.

**Après 18 mois d'expérience quel bilan en tirez-vous ?**

Bilan très positif. Je n'ai pas du tout envie d'arrêter. Cela me convient bien, cela me fait sortir de mon univers mental, me fait découvrir des choses. Les thèmes abordés sont très en lien avec le monde associatif mais en même temps ce sont des thèmes de société : le vieillissement, le numérique, l'écologie ; il va y avoir un numéro sur la démocratie, le numéro en

cours porte sur la prospective. C'est intéressant. Je ne suis pas toujours d'accord avec les idées de la Fonda, mais ce n'est pas un problème car ce sont des gens qui ont un pied dans la réalité (contrairement aux Bernardins, très élitistes).

Un déjeuner bilan a été organisé récemment avec la déléguée, les salariés et les deux bénévoles. La position de la déléguée générale a évolué, elle a très bien accueilli le deuxième bénévole.

Lors de ce déjeuner, comme la Fonda est très sollicitée pour faire des interventions extérieures suite à un travail prospectif qu'ils ont réalisé, je leur ai proposé de les aider et d'intervenir si c'est sur un sujet que je maîtrise.

J'ai suggéré également que nous participions à des réunions d'équipe. La réaction a été très favorable, cela ne leur était pas venu à l'idée. Ils ont l'air content que l'on s'investisse. Par exemple, comme je n'étais pas disponible pour participer à l'université organisée au mois d'avril, c'est mon alter ego qui y est allé afin d'assurer une présence.

## Une structuration et une professionnalisation du monde associatif par le salariat

Depuis plusieurs années, le monde associatif se structure, se professionnalise, notamment à travers la salarisation de ses membres. De plus en plus de structures, pour réaliser leurs missions, s'appuient donc sur des personnes de statuts différents : des bénévoles (généralement le plus gros des troupes) et des salariés, le plus souvent appelés permanents, des volontaires du service civique, des stagiaires. Traditionnellement « *le travail salarié n'a pas été pensé dans les associations puisqu'embaucher n'est pas leur vocation première. C'est pourquoi, bien souvent les administrateurs bénévoles se considèrent rarement comme patrons, en refusent même parfois l'étiquette et la responsabilité. Les salariés sont, eux aussi, pris dans une double identité, celle de travailleur et celle de bénévole militant* »<sup>41</sup>.

De nombreux auteurs<sup>42</sup> pointent en effet que le salariat dans les associations revêt une part d'engagement, plus ou moins forte selon les salariés, mais encouragée par un projet. Le monde associatif est devenu au fil des ans un milieu professionnel pas tout à fait comme un autre où « *des salariés, nombreux et formés, viennent souvent concilier la nécessité de travailler et une vie engagée vers le bien commun* ».

Selon C. Lamy<sup>43</sup>, « *dans une association, bénévoles et salariés sont les doigts d'une même main : ils agissent ensemble dans une dynamique de complémentarité qui nécessite des ajustements permanents et des règles de fonctionnement. Tous sont au service du projet, des objectifs, des valeurs de l'association. Mais, peut-être, le salarié plus encore, puisque lui reçoit un salaire de l'activité de tous. Si cependant le salarié est, plus encore que le bénévole, 'à disposition du projet', il n'est pas à la disposition des bénévoles ; pas plus que les bénévoles ne sont à la disposition du salarié. Il s'agit bien d'inventer en permanence, en fonction des personnes, des activités et des situations, des rôles de complémentarité permettant à chacun d'agir avec son statut, son tempérament, ses compétences : un ajustement incessant requérant une grande souplesse. Les statuts de bénévole et de salarié sont d'ailleurs interchangeable : il est fréquent d'avoir été bénévole dans une association avant d'en devenir un salarié, de rester bénévole et plus encore administrateur après avoir été salarié mais aussi d'être salarié dans une association et bénévole dans une ou plusieurs autres.* »

Et d'ajouter : « *Les relations entre bénévoles et salariés sont ainsi d'autant plus complexes qu'elles s'inventent au quotidien, que les rôles sont rarement fixes et que chacun doit veiller à ce que tous demeurent au service du projet associatif. Travailler dans une association n'est pas anodin, ce n'est pas un emploi salarié classique, c'est aussi un engagement.* »

<sup>41</sup> Cottin-Marx Simon et al., «Éditorial», Mouvements, 2015/1 n° 81, p. 7-9. DOI : 10.3917/mouv.081.0007

<sup>42</sup> Voir notamment le dossier complet de la revue Mouvement, op. cit.

<sup>43</sup> Lamy Christian, « Travailler là et pas ailleurs. Le sens de la démocratie dans le monde associatif », Mouvements, 2015/1 n° 81, p. 140-144. DOI : 10.3917/mouv.081.0140

## Au cœur de cette gestion RH, le travail avant tout

Cette évolution et cette professionnalisation des associations transforment ces dernières en organisations productives qui, tout comme les entreprises, n'échappent pas aux préoccupations d'efficacité voire d'efficience. Salariés et bénévoles se retrouvent alors dans un même collectif de travail et partagent le même souci, celui d'être efficace. A l'engagement des bénévoles répond la motivation des salariés. « *l'engagement militant le fait d'être là pour des valeurs n'exclut pas les moments de lassitude (...) qu'impose le caractère astreignant de la tâche* » tout comme « *l'engagement [des salariés] dans le travail (...) est aussi porté par sa dimension de 'foi' dans ce que l'on fait.*<sup>44</sup> ». Ces deux régimes d'engagement, du bénévole comme du salarié, s'éprouvent, s'émoussent ou se réactivent au gré du travail quotidien : la qualité et la difficulté des tâches, le cadre et l'organisation du travail, les relations et l'ambiance au travail, la qualité du management. L'un comme l'autre entretiennent « *des liens avec les règles, les outils, les méthodes qui permettent d'affronter la tâche avec le sentiment que celle-ci a du sens*<sup>45</sup> ». Et l'un comme l'autre seront encouragés et donc d'autant plus investis et mobilisés que l'organisation sera reconnaissante.

Même si les configurations d'organisation sont variées selon la taille, la nature de l'activité des associations, leur implantation territoriale (travail en binômes, responsabilité d'un service confié à un bénévole assisté par des salariés, bénévole intervenant comme prestataire de service, etc.), bénévoles et salariés, de plus en plus, « *se prêtent à des activités sans distinction de rôle*<sup>46</sup> » liée à leur statut. Le cas de l'association Dons Solidaires présenté lors de la formation ou celui de Passerelles et Compétences (cf. encadré infra) sont emblématiques de cette évolution : il n'y a pas (ou de moins en moins) des activités qui, par nature, seraient confiées aux bénévoles et d'autres aux salariés. L'aide administrative, la communication, la prospection d'entreprises pour collecter des dons financiers, le recrutement, la formation, l'organisation d'événements, le diagnostic marketing, la réalisation de logos, de dépliants, de newsletters, d'affiches, la rédaction de cahiers des charges informatique, de bases de données, la création et la maintenance de sites Internet ou Intranet, l'organisation, le management, la coordination locale, autant de missions qui peuvent être confiées à des bénévoles et ne sont pas réservées aux seuls permanents. La variété de ces missions et le niveau d'expertise exigé pour celles-ci sont l'illustration de la part croissante que prend dans les associations le bénévolat de compétences par rapport au bénévolat de « disponibilité »<sup>47</sup>.

Ces tâches, de plus en plus précises et imbriquées dans le fonctionnement et la production de l'association, demandent un cadre de travail rigoureusement défini et ajusté aux exigences de l'efficacité. Cadre d'autant plus indispensable que ces missions ne se substituent pas (et ne doivent en aucun cas se substituer sous peine de requalification) à des emplois salariés.

L'engagement pour la cause ne peut donc plus être le seul point d'appui des associations pour attirer, recruter et fidéliser des bénévoles. L'engagement dans le travail est une donnée de plus à prendre en compte. Et celui-ci passe par une gestion RH adaptée et spécifique.

## Le bénévolat de compétences dans les associations : une gestion structurée et attentive<sup>48</sup>

Il n'est pas inutile de rappeler la définition d'un bénévole. Nous avons retenu celle de Marie-Thérèse Cheroutre dans son rapport au conseil économique et social sur l'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de la vie :

<sup>44</sup> Cf. Combes et Ughetto, op. cit.

<sup>45</sup> *Ibidem*

<sup>46</sup> *Ibidem*

<sup>47</sup> Où le bénévole apporte surtout son énergie et son temps (distribution de repas, maraude, tenue d'un stand, participation à une opération particulière, etc.).

<sup>48</sup> Pour ces éléments nous nous rapportons à ADEMA, module MA2, et à des éléments qui nous été communiqués par G. Arbellot (Passerelles et Compétences).

« *Le bénévole est celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial.* »

Le bénévole, donc, ne perçoit aucune rémunération, ne signe pas de contrat, n'a aucun statut juridique, et se distingue du salarié par l'absence d'un lien de subordination et la gratuité de la « prestation » effectuée.

Rechercher ou se proposer pour une mission bénévole est une démarche personnelle d'un individu qui apportera gracieusement à une association de son choix ses propres compétences professionnelles, et ce, en dehors de son temps de travail. « *Le bénévolat et le mécénat de compétences se situent dans la solidarité et non dans l'aide aux structures* » insiste la vice-présidente de France Bénévolat. « *Pour recruter des bénévoles les associations doivent énormément argumenter sur l'utilité sociale et se poser la question : est-ce qu'un bénévole va avoir envie de faire ça ?* », poursuit-elle. La quête de sens reste le plus souvent la première motivation.

Il ne manque pas d'associations racontant leurs échecs lorsqu'elles ont voulu faire appel à des bénévoles. Les raisons de cette échec sont souvent multiples et combinées, et peuvent incomber autant au bénévole qu'à l'association. On peut citer entre autres :

- l'erreur de casting au recrutement
- la tendance de l'association à confondre le travail d'un bénévole avec celui d'un prestataire
- le fait de demander toujours plus au bénévole
- le manque de disponibilité du bénévole ou de l'association
- le manque de reconnaissance de l'association envers son bénévole
- le fait que l'association se décharge en totalité sur le bénévole qui se retrouve à faire alors qu'il devait accompagner
- le manque de professionnalisme de certains bénévoles n'allant pas au bout de la mission (a retrouvé du travail, est débordé, etc.)
- l'absence de plaisir que prend le bénévole à sa mission.

C'est pourquoi les structures de soutien au bénévolat et mécénat de compétences<sup>49</sup> recommandent voire proposent d'aider les associations à procéder, tout comme pour le recrutement d'un salarié, à une formalisation des procédures et ce, tout au long de la vie de la mission, du recrutement jusqu'au départ du bénévole et distinguent différentes étapes pour une gestion réussie de cette ressource humaine particulière<sup>50</sup>.

### **Définir son besoin de manière détaillée et réaliste**

Il est essentiel que l'association identifie, en amont de toute recherche, ses besoins en ressources humaines, définisse le type de travail à effectuer. Qu'elle se pose aussi la question du besoin dans sa globalité (à court, moyen, long terme), se demande si c'est bien d'un bénévole dont elle a besoin.

La segmentation ou l'éclatement en plusieurs missions est presque toujours nécessaire au risque, sinon, de proposer des missions qui feront peur car trop ambitieuses, voire de définir non pas des missions de bénévolat mais des fiches de poste de salariés (en termes de temps ou de responsabilité<sup>51</sup>) et de risquer une requalification. Le danger est en effet de surestimer la capacité de disponibilité d'un bénévole et de proposer des missions inadaptées à ses contraintes : un pool de bénévoles sera peut-être mieux adapté pour certaines missions.

<sup>49</sup> Cf. infra leur présentation détaillée.

<sup>50</sup> Ces recommandations valent également pour le recrutement d'un mécène de compétences même si cette catégorie de collaboration se situe dans un contexte différent dans lequel c'est une entreprise qui apporte gracieusement à une association de son choix les compétences professionnelles d'un ou plusieurs de ces collaborateurs sur le temps de travail. A noter que dans beaucoup de cas, c'est le collaborateur qui est à l'initiative du projet de mécénat (source : Adema, module MA2).

<sup>51</sup> De tels postes en revanche peuvent être construits pour rechercher une personne en mécénat de compétences qui sera 100% dédiée à l'association.

Un point souvent négligé est celui du pilotage du projet : qui sera en interne le référent du ou des bénévoles ? Il faudra bien évidemment s'assurer que cette personne aura la disponibilité requise pour travailler en lien avec le ou les bénévoles.

Il faut ensuite définir le type de profils recherchés, critères indispensables de sélection et d'adéquation avec l'équipe existante.

### **Organiser un process de recrutement structuré<sup>52</sup>**

Il s'agit d'abord d'établir une fiche de mission comprenant : le titre de la mission, la présentation de l'association (chiffres clés), les tâches à accomplir, le profil recherché (exigences de base), la date de démarrage, la durée, la disponibilité, le lieu d'exécution de la mission, l'accompagnement prévu, le remboursement éventuel des frais, les assurances, le contact.

Vient ensuite la phase de prospection et de recherche des candidats. Pour celle-ci, deux canaux sont à activer :

- Le sourcing interne, trop souvent négligé par les associations : proposer en interne les nouvelles possibilités de missions, demander aux bénévoles en place d'activer leur réseau personnel, recontacter des personnes ayant manifesté de l'intérêt pour l'association dans le passé, passer des annonces dans la Newsletter interne/ externe.
- le sourcing externe : via le site internet et les réseaux sociaux, s'appuyer sur les réseaux spécialisés, participer à des salons et forums, rédiger des annonces pour les journaux locaux (MDA, mairies...), se faire référencer dans l'annuaire local des associations, approcher des médias spécialisés en lien avec les thématiques de l'association, sensibiliser des entreprises locales ou des entreprises dont le cœur de métier rejoint vos activités, capitaliser sur un événement, placer des affiches, plaquettes dans des lieux bien choisis, etc.

Une fois des propositions de collaborations reçues, il faut faire le tri, c'est-à-dire analyser les candidatures (dossiers, lettres de motivation), faire un premier tri par téléphone et ne pas hésiter à faire préciser au futur bénévole son profil, sa disponibilité, ses attentes, ses motivations.

La rencontre avec les candidats retenus permet ensuite de valider les motivations du bénévole, ce qu'il cherche (sens, utilité, plaisir, lien social), ses envies d'action, de valider aussi ses aptitudes, son expérience, ses domaines de compétences. Valider enfin, et ce n'est pas le moins important, sa disponibilité, son temps à consacrer à la mission, l'adéquation de sa situation géographique.

### **Formaliser l'engagement réciproque**

Une fois le recrutement réalisé, il est primordial de cadrer la mission du bénévole et de mettre sur le papier ce que le bénévole s'engage à faire (et donc ce qu'il ne fera pas) ainsi que les moyens qui lui seront fournis pour l'aider à réaliser sa mission (formation, matériels, etc.), les « livrables », le timing de fin de mission, la manière de travailler ensemble, etc. Tant de points à clarifier travers un entretien d'engagement, une fiche de mission et une charte ou une convention de bénévolat

L'entretien d'engagement sert à valider l'adéquation entre les souhaits de l'association et ceux du candidat ; ce sera peut-être l'occasion pour l'association de s'adapter au profil et d'ajuster ses propositions en fonction. Pour certains postes, un deuxième entretien peut être conseillé. Et surtout, il faut savoir dire non (tout en remerciant de l'intérêt) ; le plus facile est alors de renvoyer vers d'autres associations susceptibles d'intéresser la personne.

La Charte du Bénévole, quant à elle, formalise les droits et devoirs du bénévole et de l'association. Elle précise ce que l'association apporte et ce que le bénévole s'engage à respecter. Elle est ancrée dans le projet associatif. C'est un cadre collectif qui est complété individuellement par la fiche de

---

<sup>52</sup> Cette recommandation ainsi que les suivantes sont également valables dans le cas d'intégration dans une équipe de personnes en mécénat de compétences ; néanmoins par facilité rédactionnelle, nous ne parlerons génériquement que de bénévoles, sous-entendus en bénévolat de compétences.



mission ou la convention d'engagement réciproque. C'est un outil de clarification et de régulation de l'engagement de chaque bénévole.

En résumé, pour ces deux premières étapes, il est important de se placer dans une démarche proactive permanente de recrutement et d'y consacrer suffisamment de temps et de ressources humaines.

### **Assurer un véritable parcours d'intégration**

Comme pour toute nouvelle personne arrivant dans une équipe, il est important d'organiser l'accueil et les premiers jours du bénévole : le présenter à l'équipe, lui donner le cas échéant un livret d'accueil ou tout autre document lui permettant de se familiariser avec les valeurs, activités et principes d'organisation de l'association (présentation de l'association, statuts, charte éthique si elle existe, parcours d'intégration, informations sur les formations, informations pratiques comme accès intranet, contacts, etc.)

L'intégration sera d'autant plus facilitée et réussie que l'association aura désigné au bénévole un référent ou un parrain qui, à la fois, soit un guide, lui permette de s'informer et développer ses connaissances de l'association, l'encourage ou le réoriente dans ses activités, l'aide à organiser son travail, l'évalue, etc.

Enfin, assurer un point d'intégration régulier pendant les trois premiers mois montrera l'engagement de l'association envers ses bénévoles et sera un excellent moyen de les fidéliser en leur redonnant un sens qui les valorise. Il peut être aussi un moyen de déléguer et responsabiliser.

### **Animer son vivier de bénévoles**

Nous l'avons déjà évoqué plus haut, le moteur de la motivation des bénévoles n'est pas uniquement le sens et l'utilité de la mission. Le plaisir et la convivialité méritent d'être pris en compte. France Bénévolat estime que ces deux éléments sont, après l'utilité, le deuxième point d'accroche des bénévoles. Pour entretenir cette motivation, l'association peut s'appuyer sur trois piliers majeurs :

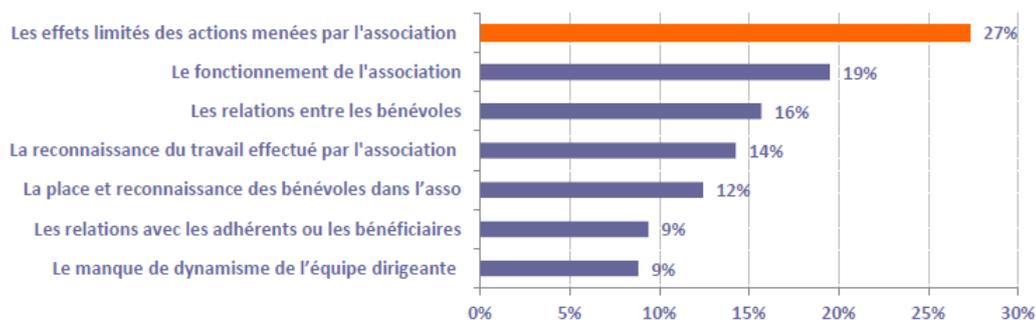
- la communication : tout comme dans n'importe quel collectif de travail, des principes de communication, de lien entre les bénévoles qui sont présents par intermittence et les autres salariés sont à établir comme : entretenir le dialogue ; se rendre disponible ; favoriser les possibilités d'échanges entre bénévoles et entre salariés et bénévoles par des réunions régulières, du partage de pratiques ; faire des points réguliers (temps d'écoute annuels a minima, rapport d'étonnement) ; créer des temps de convivialité (déjeuner post-réunion d'équipe, dîner de fin d'année, etc.).
- la valorisation (associé à la reconnaissance et à la responsabilisation) : valoriser ses bénévoles, c'est les responsabiliser ; c'est aussi laisser une grande autonomie aux équipes de bénévoles sur les moyens de mise en œuvre, selon le principe de subsidiarité, sauf tronc commun non négociable (les objectifs) ; ne pas hésiter à laisser des modalités différentes se mettre en place et valoriser les meilleures ; permettre aux bénévoles de s'impliquer là où ils le souhaitent, de donner un nouveau souffle à leur engagement. Sans oublier la reconnaissance en mettant en avant les réussites pour donner du carburant, en donnant les moyens et en valorisant les compétences acquises
- la formation : la formation ne doit pas être réservée aux seuls salariés. Il peut s'agir de formation interne (un module « découverte de l'association » animé par les salariés, du tutorat, du retour d'expériences en réunion ...), l'objectif étant d'arriver à mettre en place dans l'association une bonne transmission des savoirs et des connaissances ; ou de formations externes (de nombreuses collectivités territoriales et des fédérations associatives financent et mettent en place avec les organismes de formation professionnelle des stages ou réunions de formations pour ensuite les proposer gratuitement ou avec une participation relativement faible aux associations à l'instar du certificat de Formation à la Gestion Associative (CFGGA) proposé par le Carrefour des Associations Parisiennes.

## Anticiper et gérer les départs

L'association ne peut jamais être assurée de la durée d'engagement d'un bénévole. Outre qu'il peut arrêter une mission pour des motifs liés à une évolution dans sa vie personnelle ou professionnelle sur lesquelles l'association ne peut agir, son départ ou son désengagement peut avoir d'autres raisons qui sont à analyser du mieux possible pour éviter l'effet domino des départs. Les motifs les plus souvent évoqués sont : une mission mal définie, le bénévole ne s'est pas senti épaulé, les signes de reconnaissance sont quasi-inexistants, il s'est senti déclassé par rapport aux salariés, il a le sentiment que son travail n'est pas apprécié, il est déçu par l'ambiance, l'association a des demandes excessives de disponibilités, la gouvernance est trop mono culturelle, il a trop attendu du bénévolat. Ce qui fait dire aux spécialistes de la gestion de bénévoles que « *si un bénévole se sent bien dans une association, ce ne sont que des raisons personnelles qui la lui feront quitter. La prétendue infidélité du bénévole n'existe pas ; elle est liée à une incapacité de l'association de répondre à ses attentes.* »<sup>53</sup>.

La treizième édition de la France bénévole publiée par Recherche et Solidarité<sup>54</sup> pointe l'attention que portent les bénévoles au fonctionnement de l'association et au dynamisme de ses dirigeants. Pour preuve, le classement ci-dessous des motifs de déception indiqués par les bénévoles :

Graphique 27 - Si vous éprouvez des déceptions, sur quels thèmes portent-elles ?



Source : Baromètre d'Opinion des Bénévoles 2016. Recherches & Solidarités. Base : 6.667 individus de 18 ans et plus.

Il faut donc avoir en tête ces motifs de désengagement, les comprendre et les anticiper du mieux possible. Les anticiper, cela veut dire repérer les signes de la démotivation et savoir y réagir en écoutant et évoquant ensemble des solutions ou des modifications. Savoir également arrêter une mission dans l'intérêt de tous. Le conseil dans ce domaine étant en effet que dès que quelqu'un n'adhère plus, il faut savoir arrêter en bons termes avant que la relation se dégrade.

On peut résumer ces recommandations de gestion des bénévoles par les cinq règles d'or suivantes :

1. Etre clair sur les missions
2. Ne pas rater l'intégration
3. Privilégier l'écoute et la communication
4. Valoriser et remercier sans modération
5. Faire évoluer et responsabiliser

<sup>53</sup> Gilles Arbellot, Passerelles et Compétences

<sup>54</sup> La France bénévole 2016 – 13<sup>e</sup> édition- juin 2016, consultable sur <http://www.francebenevolat.org/documentation/donnees-generales-sur-le-benevolat-et-les-associations>

## Face à cette complexité, un besoin d'intermédiation

Comme on peut le constater, le recours à des bénévoles n'est pas une sinécure et leur gestion un long fleuve tranquille. Aussi, pour prendre en compte cette complexité nouvelle et répondre aussi bien aux attentes des bénévoles (particuliers et salariés d'entreprises) que des associations, les uns et les autres font de plus en plus appel à ce que nous appellerons des acteurs de l'intermédiation en matière de bénévolat, acteurs qui se sont, eux aussi, structurés et professionnalisés.

Nous pouvons classer les cinq grands acteurs de l'intermédiation en matière de bénévolat et de mécénat de compétences que nous avons rencontrés et interviewés<sup>55</sup> en trois grandes catégories selon que leur point d'entrée ou vocation est : le bénévole, les associations, ou les missions. En revanche, la distinction entre bénévolat et mécénat de compétences pour les deux acteurs qui développent ces deux formes d'engagement ne s'avère pas opératoire. A noter que tous ces opérateurs se connaissent et travaillent en bonne intelligence et en complémentarité.

Acteur	Point d'entrée
AGIR ABCD	L'aide aux populations en difficulté
ECTI	Les bénévoles
France Bénévolat	Les associations
Passerelles et compétences	Le bénévole
Pro Bono Lab	Le bien public

Cette distinction est essentielle car elle est au fondement de leur organisation et de leurs principes de fonctionnement. Il n'est donc pas inutile, avant de synthétiser ce qui les rassemble comme ce qui les différencie, de passer par une description un peu détaillée de chacune de ces cinq structures.

### 1- AGIR ABCD<sup>56</sup>

#### Présentation de l'association

AGIR abcd est une association regroupant environ 3000 adhérents (55% hommes – 45% de femmes), retraités, d'origine professionnelles diverses dont l'objectif est le transfert de compétences humaines et professionnelles au profit de populations en difficultés.

Créée en 1983, par des pré-retraités qui cherchaient comment s'occuper au moment de leur retraite ; un contact avec une personne du gouvernement de P. Mauroy les incite alors à aller travailler en Afrique. Le départ en retraite est une rupture et l'entrée dans une association comme AGIR abcd permet une deuxième vie. Pour les bénévoles de l'association, il s'agit aussi de donner à l'autre en difficulté les moyens d'y arriver, de sortir de l'ornière. AGIR abcd est là pour aider à la création d'emploi et non pour faire de la substitution à l'emploi. En 1989, l'association s'intéresse au « marché français » compte tenu des difficultés sociétales ; en 1990 elle est reconnue d'utilité publique.

Quand un nouveau futur adhérent arrive, l'association lui demande deux choses : ce qu'il veut faire et sa disponibilité. Et l'association insiste pour que cette disponibilité soit respectée.

AGIR abcd fait partie avec ECTI des quatre grandes associations qui œuvrent dans le domaine du conseil, assistance, accompagnement bénévole (les deux autres sont EGEE : 2000 adhérents – pas de missions à l'international et OTECI : 200 adhérents, spécialisé dans la pharmacie et parapharmacie).

#### Organisation et fonctionnement

<sup>55</sup> Nous n'avons pas la prétention de considérer ce panorama comme exhaustif. Néanmoins, celui-ci nous paraît suffisamment complet pour permettre cette catégorisation.

<sup>56</sup> Présentation réalisée à partir notamment de l'entretien avec Philippe Aubert, AGIR ABCD, délégué aux relations publiques, 12 septembre 2016.

L'association compte un siège (à Paris) et 105 représentations en France (délégations territoriales et antennes qui dépendent des délégations). Pour les activités à l'international, il existe un délégué et des responsables pays qui reçoivent les demandes d'intervention et les diffusent dans les délégations territoriales.

L'association ne traite pas avec les bénéficiaires directs des actions mais par l'intermédiaire d'entités comme des ONG, des associations, des collectivités territoriales, des PME.

#### **Modèle économique**

Le budget de l'association est d'environ 2 M€ couvert par les adhésions (50€/an) et la participation aux frais des missions réalisées. La participation est variable selon que le demandeur est dans le secteur marchand ou non marchand, la durée de la mission, la fréquence, l'implication de l'adhérent.

Pour les projets France, l'association a signé des conventions avec entre autres le ministère de la justice, l'Union des missions locales, le ministère de l'industrie, les collectivités territoriales, les fondations d'entreprises (type Norauto).

#### **Thématiques**

- la lutte contre l'illettrisme
- l'aide à la création de petites entreprises
- l'accompagnement de jeunes mineurs sous main de justice (convention avec PJJ)
- l'insertion d'une manière générale
- le programme Agiroute (apprentissage automobile pour les jeunes et les seniors)

#### **Activités**

AGIR abcd réalise actuellement environ 40 000 journées de bénévolat/an, la moitié en France, l'autre à l'international. L'association a, par exemple, été sollicitée par le Ministère des affaires étrangères pour le compte de l'OSCE pour être observateur des premières élections libres dans les pays de l'Est.

AGIR abcd intervient, soit sur des missions ponctuelles, soit sur des projets.

Missions ponctuelles : une structure a besoin d'un spécialiste, exprime sa demande, l'association lui propose alors des CV et c'est la structure qui choisira l'intervenant. Une convention est ensuite établie et signée par les trois parties (AGIR / demandeur / missionnaire) ; les frais de la mission sont à la charge du demandeur et le missionnaire ne perçoit aucune rémunération.

Projets : pour les projets internationaux, avant que l'association n'intervienne, elle étudie le projet et fait un diagnostic sur place. Si le projet semble tenir la route, AGIR abcd ouvre l'étude complète avec un plan d'action, un budget, un calendrier et recherche alors des financements auprès du ministère des affaires étrangères, les ambassades, les fonds européens, des fonds privés afin de boucler le budget du projet. AGIR abcd devient un opérateur d'appui et un soutien dans la réalisation de projets.

## **2- ECTI<sup>57</sup>**

#### **Présentation de l'association**

ECTI est une association, loi 1901, déclarée d'utilité publique, créée en 1974. C'est d'après un de ses dirigeants l'association de référence dans le bénévolat sénior de compétence, c'est en tous cas la plus ancienne et une des principales associations françaises de seniors bénévoles. Elle compte 2000 adhérents.

Sa mission est d'accompagner les structures dans la réussite de leurs projets. Par structures, ECTI entend aussi bien les entreprises (PMI/PME/TPE), le monde de l'enseignement (écoles et universités), les collectivités territoriales ou le secteur social (organismes en charge de l'insertion professionnelle). Elle intervient aussi bien en France qu'à l'international.

Les ECTIENS, comme ils s'appellent, sont d'anciens cadres, responsables d'entreprises ou d'administrations, techniciens, artisans, professions libérales ; de formations variées et aux anciennes fonctions diversifiées : direction générale, marketing, technique, communication, juridique, finance, informatique, etc. Ils viennent de tous les secteurs de l'économie : industrie, services, commerce, etc.

<sup>57</sup> Présentation réalisée à partir notamment de l'entretien avec Etienne Hoeffner, ECTI, vice-président Compétences, 15 septembre 2016.

### Organisation et fonctionnement

ECTI disposent d'un siège à Paris (dans le même immeuble qu'AGIR ABCD) et des délégations régionales et territoriales. Elle est organisée en groupes fonctionnels (développement, gestion des adhérents et des compétences, communication comptabilité, contrôle de gestion, informatique) et opérationnels : le Réseau France d'une part (Délégations Régionales, Délégations territoriales), et le réseau à l'international (Afrique du Nord, Afrique + Océan Indien, Amérique Latine, Asie, CEI/Moyen-Orient).

Un premier contact préliminaire entre ECTI et le donneur d'ordre potentiel a lieu pour définir la mission. ECTI fait ensuite une pré-sélection d'un ou plusieurs intervenants et les présente au donneur d'ordre. Lorsqu'il y a acceptation de la mission, une convention tripartite est signée entre ECTI, le donneur d'ordre et l'intervenant.

### Modèle économique

La contribution des donneurs d'ordre représente 94% du budget, les cotisations des adhérents 6% (60 €/an). La contribution financière du donneur d'ordre varie en fonction de l'intervention et de la durée de la mission. Les frais de déplacement de l'intervenant à la charge du donneur d'ordre.

ECTI forme tous ses bénévoles : une formation de deux jours à propos de l'association et si besoin des formations complémentaires sur des programmes ou missions particulières (intervention en milieu pénitentiaire, en collectivités territoriales)

### Thématiques

ECTI découpe son activité selon les secteurs dans lesquels elle intervient : entreprises, collectivités territoriales, enseignement, social.

Dans le secteur social qui est celui qui nous intéresse, ECTI participe aux côtés des acteurs économiques et sociaux au développement de l'emploi et de l'insertion à travers l'accompagnement d'actions ou de projets comme :

- l'aide à l'insertion professionnelle et sociale des demandeurs d'emploi (jeunes, seniors, détenus en fin de peine, etc.)
- le conseil aux organismes de l'économie sociale et solidaire
- l'aide aux porteurs de projet de création d'entreprise

ECTI a réalisé des interventions en partenariat avec les Missions locales, les Maisons de l'Emploi, Pôle Emploi, Fondation de la 2<sup>ème</sup> Chance, la CDC, les services de l'Etat, les organismes de l'économie sociale et solidaire, Réseaux Initiative France, France Active, ADIE, etc.

### Activités

Chaque année, ECTI réalise 1100 à 1200 missions et 300 à l'international. Ces missions se réalisent pour 40% auprès des entreprises, 20 % dans le secteur du social, 20% dans celui de l'enseignement et 20% au sein des collectivités territoriales.

ECTI souhaite conjuguer professionnalisme et convivialité et est attentive à ce que l'association peut apporter à ses bénévoles adhérents : partager ses compétences et son expérience, effectuer des missions ou participer au fonctionnement de l'association, profiter du réseau des Ectiens, entretenir une activité intellectuelle, actualiser ses compétences ou en acquérir de nouvelles, bénéficier d'une relation privilégiée avec les acteurs socio-économiques locaux.

## 3- FRANCE BENEVOLAT<sup>58</sup>

### Présentation de l'association

France Bénévolat est une association loi 1901, reconnue d'utilité publique. Elle est composée de deux réseaux : les 300 centres départementaux et implantations locales (portés par 1 000 bénévoles très engagés) et 80 très grandes associations nationales partenaires. Sur tout le territoire, France Bénévolat agit avec plus de 6 000 associations qui adhèrent aux centres départementaux. Sa vocation est de « développer l'engagement bénévole associatif pour une citoyenneté active. »

Elle a trois missions principales :

- Promouvoir le bénévolat associatif au service de l'intérêt général
- Mettre en relation les personnes intéressées et les associations mobilisant des bénévoles (« intermédiation active »)
- Accompagner les associations pour renforcer la reconnaissance et la valorisation de leurs bénévoles

### Missions et activités

<sup>58</sup> Présentation réalisée à partir notamment de l'entretien avec Elisabeth Pascaud, vice-présidente de France Bénévolat, 20 juin 2016.

- faire connaître le bénévolat auprès de tous les publics, en particulier : les jeunes (notamment lycéens), les actifs (partenariats entreprises), les retraités (partenariat CNAV), et les sensibiliser à ce qu'il apporte à chacun et à la société.

- mettre en relation les projets des bénévoles et ceux des associations : à travers le site [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org), qui publie les « annonces » des associations, les bénévoles intéressés prenant directement contact avec elles, et avec l'appui des équipes locales qui aident les bénévoles à s'orienter et les associations à trouver des bénévoles en veillant à mettre en relation les projets personnels des uns et le projet associatif des autres.

- Accompagner les membres de l'association, pour que les bénévoles soient bien accueillis et trouvent les conditions favorables à leur engagement associatif (rôle de « conseil » auprès des associations et organisation de formations).

Dans le cadre de cette mission, France Bénévolat a également créé un Passeport Bénévole® pour que l'expérience bénévole soit reconnue et valorisée (enrichissement d'un CV ou démarche de validation des acquis de l'expérience - VAE).

#### Modèle économique

En 2016, le budget de l'association est d'environ 600 K€ couvert par les adhésions (20€/an), des subventions publiques (stables) et des partenariats privés (en augmentation). Une partie non négligeable des ressources provient du financement des deux programmes Solidage21<sup>®</sup> qui valorise et encourage les actions de solidarité intergénérationnelles et Aires21<sup>®</sup>, programme de mentorat de jeunes en partenariat avec l'Union nationale des missions locales.

#### Thématiques

Aucune thématique particulière. FB intervient pour tous types d'association.

## 4- PASSERELLES ET COMPETENCES<sup>59</sup>

### Présentation de l'association

Passerelles et Compétences est une association loi 1901 qui a la reconnaissance d'intérêt général et qui existe depuis 14 ans. Son objet est de « Promouvoir le bénévolat de compétences », c'est-à-dire l'utilisation d'une compétence ou du talent d'une personne pour aider un projet de solidarité dans le cadre d'une mission compatible avec un emploi à temps plein.

Le client de l'association est très clairement le bénévole et non la structure demandeuse qui est partenaire. L'objectif de P&C est que le bénévole ait envie de poursuivre son engagement.

P&C a aussi un rôle de sensibilisation : il s'agit de faire de la publicité pour le bénévolat de compétence et de démarcher les acteurs de la solidarité.

### Organisation et fonctionnement

En termes de gouvernance, P&C n'a pas de bureau mais uniquement un conseil d'administration composé de quinze personnes. Un équipe de lobbying est directement en lien avec le CA et a pour mission de sensibiliser le monde des décideurs publics et politiques, les institutions, le monde éducatif avec l'idée d'ancrer le bénévolat dans la société ; cette équipe de quatre personnes est composée uniquement de bénévoles.

P&C couvre 96% de ses besoins en personnel par du bénévolat. L'ensemble des équipes sont animées en binômes (2 bénévoles ou 1 salarié + 1 bénévole). Un salarié peut très bien avoir comme responsable hiérarchique un bénévole. Dans ce cas, c'est toujours le salarié qui est en soutien du bénévole et non l'inverse. Le réseau de P&C est composé de 19 antennes réparties sur le territoire composées uniquement de bénévoles. Chaque antenne est composée de trois équipes : communication - sensibilisation / animation des bénévoles / recherche d'associations.

L'association est composée de :

- 6 salariés permanents (4,4 ETP) : 1 délégué général, 1 co-responsable de l'équipe Partenariat / Mécénat ; 1 responsable administrative ; 1 coordinatrice projets spécifiques ; 1 coordinatrice du réseau en région.
- 5 mécènes de compétences de la Fondation orange ;
- 350 « Passerelles » bénévoles (représentant en temps passé 50 ETP).

Les principes généraux d'organisation suivants ont été définis :

- un bénévole en responsabilité de chaque équipe ;
- mise en place systématique de binômes d'animation

<sup>59</sup> Présentation réalisée à partir notamment de l'entretien avec Gilles Arbellot, Passerelles et Compétences, Délégué général, 27 septembre 2016.

- un CODIR avec une représentation de chaque équipe support et une représentation renforcée du réseau avec cinq membres dont deux de province.
- à terme, il est prévu le soutien, via un mécénat de compétences ou d'un permanent rémunéré (emploi, stage,) pour chaque équipe, partagé si besoin.

Volontairement, la présence de bénévoles dans l'association doit rester très largement majoritaire. Deux nouvelles équipes bénévoles ont été créées :

- le Marketing qui regroupe à la fois les activités de veille, de mesure d'impact, d'études et de développement des offres et récupère également l'Incubateur.
- l'équipe Valorisation des Richesses Humaines (VRH), qui récupère en son sein l'équipe Formation et qui couvre également des sujets stratégiques pour le bon développement de l'activité, à savoir l'appui au sourcing des équipes internes, la communication /valorisation interne ou encore l'appui à l'animation du vivier de bénévoles.

### **Modèle économique**

Le budget de l'association est d'environ 350 K€ couvert par quatre types de ressources : du mécénat financier, des subventions de fonds publics, des dons de personnes privées, des prestations (à développer, notamment des prestations de formation). 1/3 des dépenses est couvert par les adhésions (tarif variable selon le budget des associations adhérentes 100 à 150 €/an) 2/3 par des mécènes ou fondations d'entreprises, des partenaires institutionnels (Mairie de Paris ou ministère de la jeunesse et des sports) généralement sur des projets (respectivement accueil des réfugiés et La France s'engage); des financements sur des projets spécifiques : La Poste.

L'association demandeuse, pour bénéficier des offres de Passerelles et Compétences doit adhérer et, à partir de là, a accès à des offres gratuites ou payantes (elle doit notamment participer aux frais de recherche si la mise en situation est réussie).

### **Activités**

P&C a travaillé avec plus de 2000 associations de solidarité, dispose d'un vivier de 6000 bénévoles sur tout le territoire (dont 50% sont localisés en IDF).

En 2015, elle a mis en place 887 missions. L'essentiel de l'activité est la mise en relation entre associations et bénévoles. P&C n'est pas une association au service des associations mais a un rôle de sensibilisation au bénévolat de compétences et de mise en situation.

Le problème de P&C est que le nombre de missions est insuffisant par rapport au nombre de bénévoles. Une piste est d'orienter les bénévoles vers d'autres structures susceptibles de les recevoir (FB, ECTI). P&C est partenaire de FB et est en relation avec ECTI mais sans plus.

Les principales offres de services de P&C sont :

- P&C Mission : cf. infra
- P&C clic : l'association pose une question simple à laquelle PC va pouvoir répondre par téléphone en 15-30 mn via un bénévole de son vivier sous 10 j (par ex. P&C accompagnement : un responsable associatif a besoin de prendre du recul et se fait accompagner par un bénévole (9 à 12 mois) ;
- P&C flash (début 2017) : l'idée est de constituer un catalogue de missions dans lesquelles les associations peuvent piocher. Ce catalogue sera constitué des compétences ou talents du vivier de bénévoles afin de multiplier les mises en situation ;
- P&C Phosphore : une équipe de bénévoles aident à la créativité (sur le modèle de Probonolab) ;
- P&C bourse aux experts : des rdv organisés sur 1 ou ½ journée sur des sujets spécifiques avec une ou plusieurs compétences.

#### *Fonctionnement de l'offre principale : P&C mission*

P&C va aller rencontrer l'association et analyser son besoin. Puis elle va trouver le bénévole qui va pouvoir y répondre de manière ponctuelle. La procédure est donc :

- analyse du besoin
- diffusion dans le réseau selon deux critères : le domaine de compétences et le lieu de la mission ; en général, il y a entre 0 et 20 réponses
- P&C sélectionne alors la première personne qui a répondu et dont ils pensent qu'elle a les compétences requises
- entretien de 1h30 environ avec le candidat pour valider son projet de bénévolat, la compétence, et sa disponibilité.
- mise en relation avec l'association pour une validation mutuelle.
- demande par P&C au bénévole de rédiger une feuille de route comportant 3 éléments : le livrable (à l'issue ou en cours de mission), la date estimative de fin de mission, les modalités de travail.
- validation finale par l'association

## 5- PRO BONO LAB<sup>60</sup>

### Présentation de l'association

Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation citoyenne et sociale avec une spécialité en bénévolat et en mécénat de compétences. Le *pro bono* est l'engagement professionnel volontaire d'une personne physique ou morale pour le bien public. Autrement dit, il s'agit de mobiliser des compétences pour l'intérêt général : cela s'apparente à du conseil gratuit.

Le projet de Pro Bono Lab est d'accompagner les stratégies de mise en œuvre du bénévolat et du mécénat de compétences. Pro Bono Lab n'est pas seulement une plateforme d'intermédiation mais aussi acteur de l'accompagnement. Ainsi, il s'occupe simultanément de :

- le besoin des associations ;
- la mobilisation des volontaires ;
- le financement de la gestion de projets.

Deux clés d'entrée possibles :

- accompagner pour faire de l'engagement : un prétexte pour que les gens s'engagent, engager de plus en plus de personnes pour faire de l'engagement. Il s'agit alors de mobiliser des entreprises pour qu'elles incitent leurs collaborateurs à s'engager.
- s'engager pour faire de l'accompagnement : il s'agit là d'accompagner les structures associatives.

### Organisation et fonctionnement

PBL compte 14 salariés à temps plein, 3 volontaires en services civiques et 3 stagiaires. L'association dispose en outre d'un CA bénévole et d'une centaine de bénévoles qui travaillent directement pour l'association.

PBL par ailleurs essaime et a formé (via les CRESS), 17 organisations à reproduire des marathons probono.

PBL lance chaque année à destination des associations un appel à projets : en 2015, 120 candidatures et 30 lauréats. Les critères de sélection sont triple : l'impact, la motivation, la difficulté d'accès aux compétences. En principe PBL n'intervient pas pour les grosses associations (> 50 salariés).

Le mode opératoire principal est fondé sur des missions ponctuelles courtes en équipe. PBL met à disposition d'une association plusieurs bénévoles qui interviendront entre 1 journée et 3 mois maximum.

### Modèle économique

PBL reçoit des ressources de la part d'entreprises (souvent dans le cadre de programmes d'engagement des collaborateurs), d'institutions (ex. : CD 92, La France s'engage) qui, bien souvent, flèchent leurs financements vers des associations précises ou des thématiques et des fonds privés.

L'intervention de PBL est gratuite pour les associations et les bénévoles. Ces derniers proviennent pour 40% des entreprises partenaires ; 30% du monde étudiant ; 30% sont des professionnels actifs, en recherche d'emploi ou retraités.

### Activités

PBL propose plusieurs formats d'intervention qui vont de 2 à 50 heures de bénévolat.

- 1) sprint probono (2 à 4h) : une rencontre entre un représentant d'une structure de l'ESS exprimant un besoin en compétence spécifique et un ou deux volontaires afin d'élaborer ensemble des pistes de solution.
- 2) marathon probono (8h) : une journée facilitée par un animateur pour permettre à une équipe de dix volontaires de répondre ensemble à une problématique exprimée par une structure de l'ESS.
- 3) conseil probono (20 à 50h) : un projet de conseil réalisé par une équipe de 3 à 5 volontaires à raison d'une demi-journée par semaine pendant 1 à 3 mois.

70% des projets sont des marathons probono. En plus de la mise à disposition de l'équipe de bénévoles pour la journée, PBL fait un diagnostic en amont avec la structure et identifie évidemment les personnes qui vont constituer l'équipe (pas moins de 3 en général avec des rôles différents).

En 2016, ce sont environ 1000 bénévoles qui ont été mis à disposition des structures. Certaines associations en sont à leur 6<sup>e</sup> marathon (ex. Dons solidaires).

<sup>60</sup> Présentation réalisée à partir notamment de l'entretien avec Antoine Colonna d'Istria, Pro Bono Lab, directeur des relations internationales, 5 octobre 2016.

PBL fait également des missions RH bénévoles (10% à 15% des missions), c'est-à-dire accompagne des structures pour mettre en place de la GRH bénévole : définition des lettres de mission, processus d'accueil et de formation, gestion des bénévoles. En amont, il peut y avoir un premier marathon visant à cadrer la mission et à faire un audit de la fonction RH bénévole. Pour des structures qui souhaitent cadrer un projet, PBL peut organiser une formation-action au sein d'une association avec une partie théorique et une partie pratique visant à faire un diagnostic pour aboutir ensuite à des missions déjà bien cadrées.

De ce panorama, il faut retenir plusieurs points remarquables.

Un point commun tout d'abord, tous ces acteurs insistent sur la nécessité d'une formalisation minimale de la mission proposée ou du besoin de l'association. Il est toujours exigé de l'association offreuse de rédiger *a minima* une fiche de mission afin de cadrer l'objet et le contenu de la mission, sa durée, sa localisation, et présenter rapidement l'association.

Ensuite des différences : la première réside dans le profil des bénévoles qui seront sollicités : retraités vs personnes en activité.

La deuxième concerne le mode de réalisation de la mission. ECTI comme Agir ABCD se situent très clairement dans des missions ponctuelles de conseil et d'accompagnement d'association. Les autres promeuvent des missions plus variées.

La troisième et la plus importante réside dans le niveau plus ou moins approfondi, de l'accompagnement qui est réalisé par ses structures. De la simple mise en relation directe entre associations et personnes en recherche de bénévolat comme le fait France Bénévolat, à un accompagnement plus poussé, des associations (voire des entreprises susceptibles de mettre à disposition des salariés en mécénat de compétences<sup>61</sup>) comme des bénévoles, pour à la fois valider que le recours au bénévolat ou au mécénat est bien la forme de ressource qui est adaptée à l'association, définir et calibrer la mission, rechercher les bénévoles, aider au recrutement, et jusqu'à encadrer et animer la mise à disposition de bénévoles.

Les associations disposent donc au travers de cet échantillon d'une panoplie de solutions sur lesquelles, en temps voulu, elles pourront s'appuyer pour optimiser leur recours au bénévolat ou au mécénat de compétences.

---

<sup>61</sup> Passerelles et Compétences développe ainsi toute une activité de partenariats dans ce domaine.

## BENEVOLAT ET MECENAT DE COMPETENCES A L'UNION NATIONALE DES PIMMS : DE LA GESTION DE LA PENURIE A UNE NOUVELLE STRATEGIE DE RESSOURCES HUMAINES

On aura compris après la lecture des deux parties précédentes, que l'introduction de bénévoles ou de mécènes de compétences à l'Union nationale des PIMMS ne saurait être pensée uniquement pour gérer une pénurie conjoncturelle d'effectifs et pour venir, en urgence, ponctuellement et temporairement, remplir des tâches exercées auparavant par des salariés absents.

La diversification des statuts d'emploi au sein de l'Union Nationale des PIMMS doit être réfléchie, pensée et structurée et doit relever d'une véritable réflexion stratégique en matière de ressources humaines. Des principes généraux doivent être définis, les forces et les faiblesses de l'association étudiées, les points de vigilance repérés et seulement alors, un plan d'action pourra être arrêté et mis en place.

### Quelques principes généraux

Avant toute chose un rappel et une mise en garde importante : le bénévolat se distingue du salariat essentiellement par l'absence d'un lien de subordination et la gratuité de la « prestation » effectuée. En cas de non-respect de ces critères, la structure ayant recours au service des bénévoles s'expose à un risque de requalification par l'administration de ce bénévolat en contrat de salariat, avec toutes les incidences liées au droit du travail<sup>62</sup>.

### Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage

« *Un bon projet pour faire appel à du bénévolat* », nous dit lors de notre entretien Antoine Colonna d'Istria de Pro Bono Lab, est « *un projet important mais pas urgent* ». Il n'est donc pas opportun de faire appel à du bénévolat pour un projet qui doit aboutir en moins de trois mois. Par ailleurs, nous l'avons vu précédemment, mettre en place une gestion des bénévoles structurée et formalisée avec une identification des besoins fondée sur un diagnostic sérieux prend du temps. Il est donc illusoire de penser pouvoir aujourd'hui mobiliser des bénévoles qui viendrait combler des besoins et faiblesses de l'équipe opérationnelle et ce, malgré l'urgence que les salariés ou la direction peuvent ressentir. Au risque que de premières expériences initiées trop rapidement se soldent par un échec qui ne manquera pas de décourager et d'obérer les suivantes. Le premier principe est donc celui de la patience. Une stratégie, cela s'élabore, se réfléchit, se mûrit. Il serait contre-productif de se précipiter.

### Portage politique et pilotage opérationnel

Comme tout virage stratégique important, le recours par l'Union nationale des PIMMS à du bénévolat jusqu'à aujourd'hui inexistant (tout comme du reste dans les PIMMS), devra être porté politiquement non seulement par sa direction générale mais aussi par ses administrateurs voire au plus haut niveau par son président. Sinon, ce projet, comme n'importe quel autre projet, sera voué à l'échec. Avant donc d'initier quelque démarche que ce soit, le bureau de l'Union nationale des PIMMS devra avoir donné son aval au moins pour une première étude de faisabilité. En temps voulu aussi, cette réflexion devra être intégrée à la réflexion stratégique plus globale et au nouveau projet stratégique de l'Union si celui-ci réussit à voir le jour. Sur le plan opérationnel, un pilotage fort et constant devra être assuré tout au long de l'expérimentation. Les moyens et les mandats nécessaires au pilote ne devront pas être négociés.

<sup>62</sup> Voir à ce sujet la jurisprudence, suite à l'affaire de la Croix Rouge en 2002.

## Accompagnement opérationnel

Cette nouvelle orientation et ses fondements devront, de plus, être, expliqués aux salariés qui pourraient en prendre ombrage et estimer que l'on dévalorise leurs tâches ou que le niveau d'expertise et de professionnalisation de la tête de réseau risque d'être dépréciée et interpréter le recours à du bénévolat comme une gestion à la petite semaine de la pénurie d'effectifs et un refus des administrateurs d'investir dans des forces vives pérennes (et donc de recruter de nouveaux salariés). Ce refus ayant lui-même de grandes chances d'être traduit comme un abandon et un désintérêt des entreprises partenaires pour l'Union nationale et les PIMMS en général. L'accompagnement, la communication et la participation des salariés ne devront en aucun cas être négligés au risque de voir naître une opposition qui neutralisera toutes les bonnes volontés. Il est important dans cette période troublée pour l'équipe de ne pas rajouter du malaise au malaise.

## Une avancée par étapes successives

Compte tenu de ces éléments, un plan d'action, pour qu'il ait des chances de réussite, devra être conçu avec des étapes successives qui feront chacune l'objet d'une validation par le bureau de l'Union nationale des PIMMS. Avancer lentement donc, mais plus sûrement.

## Les forces et les faiblesses de l'Union nationale des PIMMS

### Les principaux points forts

Le principal atout de l'Union nationale des PIMMS réside dans ses relations tissées depuis vingt ans avec ses entreprises partenaires. Des relations anciennes, de confiance et de respect mutuel. Malgré les restructurations, transformations, réorganisations que celles-ci ont pu connaître, leur soutien à l'Union ne s'est pas démenti même aux heures les plus délicates de ces trois dernières années. Néanmoins, comme nous l'avons évoqué plus haut, l'ère de la mutualisation et de l'investissement social semble, dans ces grands groupes, s'achever. Les administrateurs de l'Union nationale des PIMMS sont de plus en plus sommés de prouver et d'évaluer le montant du retour de cet investissement. L'Union nationale des PIMMS vit donc dans un environnement pour le moins bouleversé et contraint. Mais c'est peut-être là une chance à saisir.

D'autres opportunités existent. La faiblesse actuelle des effectifs de l'Union nationale des PIMMS est telle qu'il est inenvisageable, sauf à mettre la clé sous la porte, de ne pas recruter sous quelque forme que ce soit. C'est donc pour l'association le moment de repenser la manière d'assurer ses missions. Même si elle devra le faire avec des moyens contraints.

La réussite de l'expérience de mécénat de compétences pour le poste d'animatrice nationale mis à disposition par La Poste est encourageante. La greffe avec les autres salariés a bien pris. Ce nouveau profil et cette nouvelle fonction a permis de redynamiser le réseau, de combler la distance voire le fossé entre l'Union et ses franchisés, d'initier des chantiers qui auraient eu du mal à être menés, d'instaurer des modalités de travail et de réflexion plus collaboratives entre l'Union et son réseau. On voit bien, à travers ce rapide exemple, l'intérêt d'un apport externe et d'un regard neuf sans être complètement étranger à l'univers des PIMMS<sup>63</sup>. A tel point que l'Union n'envisage pas le non renouvellement de cette convention. Quant à la Poste, elle a valorisé financièrement ce mécénat et a intégré cet apport en nature dans sa contribution globale à un moment où il lui était difficile de mobiliser un budget supplémentaire. Satisfaction globale qui a incité l'Union nationale à donner une suite positive à une nouvelle proposition de mécénat de compétences par un salarié de La Banque Postale. Ce dernier, spécialiste du développement du micro-crédit, aura pour mission à l'Union

---

<sup>63</sup> En effet, lors de mes précédents postes à La Poste, j'avais eu l'occasion de croiser les PIMMS à plusieurs reprises et notamment, juste avant mon arrivée à l'Union, de suivre pour le compte de La Poste le projet de création d'un PIMMS dans l'Oise.

nationale d'accompagner les PIMMS à développer cette activité<sup>64</sup>. Dans ces deux cas, on note qu'un profil de candidat combinant distance et proximité est certainement un gage de réussite.

Enfin, dernier élément positif, les entreprises ont besoin de concrétiser par des actions leur engagement sociétal. Le partenariat ou le mécénat financier ne peut plus être le seul levier de celui-ci. Proposer à ces entreprises d'offrir à leurs salariés de s'impliquer dans une association doit être vu comme une entrée complémentaire et une façon de renouveler les modalités de leur partenariat avec l'Union nationale des PIMMS comme cela est le cas pour La Poste. Voire, l'Union nationale des PIMMS pourrait même faire de cette proposition un argument de prospection de nouveaux partenaires.

### Les faiblesses

Malgré ces atouts, des points faibles demeurent.

L'utilité sociale, le sens, les valeurs, tous nos interlocuteurs ont insisté sur ce moteur premier de l'engagement. Du reste, l'essentiel du bénévolat est un bénévolat au service direct de bénéficiaires. Or, si la preuve n'est plus à faire que le réseau des PIMMS remplit une mission sociale essentielle et ce, aussi bien pour les personnes qu'il accueille que pour ses salariés qu'il accompagne, il n'en est pas de même pour l'Union nationale, tête de réseau, dont l'activité est d'animer, développer et soutenir un réseau de structures. Ses bénéficiaires ne sont pas directement les publics des PIMMS mais les associations elles-mêmes. Il s'agit donc d'une utilité sociale indirecte. Ce qui nécessitera certainement, pour attirer des bénévoles, d'expliquer et réexpliquer régulièrement ce que font les PIMMS et le rôle de l'Union. Et ce qui orientera certainement les sources du recrutement.

Autre point délicat, l'Union nationale des PIMMS s'est construite et organisée, du fait de son histoire (cf. supra), sur un modèle, celui de l'entreprise, et est imprégné de cette même culture d'entreprise, que ce soit dans son fonctionnement (salarial uniquement), son organisation (en pôles de compétences), ses activités (l'expertise). Pour ses administrateurs, tous issus du monde de l'entreprise, le changement de modèle sera-t-il pensable ? Il en va de même pour les salariés (cf. supra). De fait, les administrateurs de l'Union sont déjà, en réalité, en situation de mécénat de compétences puisqu'ils assurent leurs fonctions et tâches d'administrateurs sur leur temps de travail. Mais cet engagement est rarement valorisé par leur entreprise. Si la recherche d'un salarié en mécénat de compétences pour assurer la fonction d'animation du réseau est, semble-t-il, allée de soi, il n'est pas évident que le recours à du bénévolat de compétence fasse consensus. Cette proximité du monde de l'entreprise guidera, elle, les modalités de recrutement.

Autre difficulté, l'Union nationale des PIMMS n'a pas obtenu de la part de l'administration fiscale la reconnaissance du caractère social de son activité et ne peut donc établir de reçu fiscal ouvrant droit aux entreprises à une réduction d'impôt. Cette situation est pénalisante pour l'Union. Si la défiscalisation n'est primordiale ni pour La Poste ni pour La Banque Postale, et n'a pas été un sujet de discussion lors de la mise à disposition des deux salariés concernés<sup>65</sup>, cette situation peut être un frein pour les autres partenaires de l'Union. Dans ce cas comme dans celui de mécénat de compétences sur un poste à temps plein, il faudra, de surcroît, être attentif à ce que ces mises à disposition ne se substituent pas à un poste à temps plein qui aurait pu être créé et ne tombe pas sous le coup de la loi Cherpion concernant le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif<sup>66</sup>.

Dans toute expérimentation, le défaut de pilotage est à coup sûr, une raison d'échec. Un « chef de projet » devra donc être désigné et même certainement, un tandem composé d'un opérationnel et d'un administrateur afin de s'assurer du double portage politique et technique. Le temps à y consacrer ne devra pas être sous-estimé. Or, pour avoir à la fois observé et participé au pilotage de

<sup>64</sup> Voir la fiche de poste en annexe

<sup>65</sup> Il faut considérer la situation de ces derniers comme une mise à disposition à titre gracieux plus que comme du véritable mécénat de compétences.

<sup>66</sup> La loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011, pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels.

quelques grands dossiers de l'Union ces deux dernières années<sup>67</sup>, j'ai pu constater l'énergie et le temps nécessaires pour aller au bout de certains chantiers. Constaté aussi le nombre de dossiers ou projets abandonnés en cours de route, ou qui peinent à voir le jour (création d'une offre de services en direction des populations seniors, propositions de nouvelles offres de formation, réflexion sur la désignation d'un correspondant informatique et liberté, négociation d'une offre bancaire spécifique pour les PIMMS, partenariat avec les bailleurs sociaux, etc.).

Enfin, idéalement, cette nouvelle orientation en matière de ressources humaines devrait être une des composantes du nouveau projet associatif de l'Union nationale des PIMMS et non précéder la réflexion stratégique sur l'avenir et les évolutions de l'Union. Or, nous l'avons vu, celle-là peine à se mettre en place. Faut-il alors attendre que la réflexion aboutisse ou expérimenter tout de même au risque de revenir ultérieurement sur un choix qui finalement ne sera pas retenu ?

### Des points de vigilance à ne pas négliger

Trois points de vigilance découlent de ce que nous venons de pointer.

Premièrement, l'Union nationale des PIMMS devra faire attention à ne pas vouloir opérer un virage à 180 degrés et à imaginer tout d'un coup que le bénévolat ou le mécénat est la solution à tous les problèmes. Le recours à ce type de mission devra certainement être progressif.

Deuxièmement, il est illusoire (et ce ne serait d'ailleurs pas pertinent) de penser que l'Union nationale des PIMMS pourra mener seule, sans accompagnement un tel projet. Le recours à l'un ou l'autre des acteurs de la promotion du bénévolat est, de notre point de vue, incontournable. Un minimum d'investissement financier sera en conséquence nécessaire.

Troisièmement, il ne faudra jamais perdre de vue que la gestion de la ressource bénévole devra être formalisée et structurée ; en conséquence, la réflexion devra toujours, en parallèle, avoir en ligne de mire la question des besoins et des contraintes de l'organisation. Recruter des bénévoles sans avoir en interne les moyens de les accueillir, les former, les animer serait courir à un échec certain.

Tous ces points peuvent se synthétiser dans la matrice suivante :

Forces	Faiblesses
Des partenariats avec les entreprises anciens et des relations permettant des opportunités de rencontre	Une utilité sociale difficile à démontrer pour attirer des bénévoles
Des entreprises souhaitant renouveler les modalités de leur partenariat	Une non reconnaissance de l'intérêt général pénalisante
Une expérience satisfaisante de mécénat et une autre qui va démarrer	Une culture et une organisation calquées sur le modèle de l'entreprise
Opportunités	Menaces
Une équipe à renouveler	Une résistance voire une opposition interne autant opérationnelle que politique
Des moyens contraints	Un défaut de pilotage
	Un projet stratégique qui tarde à se renouveler

Pour autant, nous restons optimiste et pensons qu'il est intéressant de tenter l'aventure. Aussi proposons-nous le plan ci-après.

<sup>67</sup> Notamment le pilotage de l'évaluation du contrat de franchise sociale.

## Un premier plan d'action

Ce premier plan d'action vise deux objectifs : affiner certains éléments de la réflexion amorcés dans ce mémoire et proposer à l'Union nationale des PIMMS une première expérimentation de bénévolat.

En préambule, l'idée même d'aller plus loin dans la réflexion et, pour ce faire, de se faire accompagner par une ou plusieurs structures spécialisées devra être validée par le bureau. De la même façon, chacune des étapes fera l'objet d'une évaluation et d'une validation avant de passer à la suivante.

### Etape 1

1. Réaliser un audit RH afin de déterminer comment et par qui les missions et les activités de l'Union nationale peuvent être réalisées (salariés/ mécènes/ bénévoles) : quels domaines, quelles missions ? A cette fin, le premier tour d'horizon des promoteurs du bénévolat et mécénat de compétences devra être affiné afin d'arrêter la meilleure démarche possible et les modalités d'accompagnement pour cet audit.
2. Affiner la première revue des programmes d'engagement citoyen des collaborateurs de nos entreprises partenaires (voire d'autres entreprises) et les croiser avec les missions de l'Union afin d'identifier les points de rencontres possibles en terme de contenu et de modalités d'intervention.
3. Le cas échéant, proposer à nos entreprises partenaires intéressées de formaliser avec elles un dispositif d'engagement des collaborateurs à destination de l'Union nationale des PIMMS.
4. L'inscrire dans les conventions de partenariat avec l'Union nationale et s'assurer d'une bonne communication et de diffusion en interne aux entreprises concernées.
5. Inscrire systématiquement cette thématique dans l'argumentaire de prospection de nouveaux partenaires pour l'Union.

### Etape 2 (sous réserve de la validation de l'étape 1)

1. Choisir un domaine d'activité de l'Union nationale des PIMMS (communication, formation, animation) propice à l'expérimentation.
2. Définir une ou plusieurs missions et rédiger des fiches de missions.
3. Formaliser la gestion bénévole et mettre en place l'organisation nécessaire (recrutement, accueil, animation, évaluation).
4. Recruter le ou les bénévoles.
5. Mettre en place un suivi de l'expérimentation.

### Etape 3

Selon le résultat de l'étape 2 :

1. Apporter les correctifs nécessaires
2. Déployer l'expérimentation dans un nouveau domaine d'activité.



## SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

### Entretiens

Entretien avec Elisabeth Pascaud, vice-présidente référente Formation de France bénévolat, 20 juin 2016.

Entretien avec Marie-Christine Combes, bénévole de compétences à la Fonda, 5 juillet 2016.

Entretien avec Malia Belkacem, ENGIE, direction de la responsabilité sociale, 22 juillet 2016.

Entretien avec Andrée Maître, SNCF, Fondation SNCF, responsable de l'engagement des salariés à l'international, 22 juillet 2016.

Entretien avec Dominique Boizeau, Veolia, Fondation Veolia Environnement, 12 août 2016.

Entretien avec Denis Bouchard, EDF, Fondation Groupe EDF, directeur du programme de solidarité internationale et engagement associatif des salariés, 1<sup>er</sup> septembre 2016.

Entretien avec Philippe Aubert, AGIR ABCD, délégué aux relations publiques, 12 septembre 2016.

Entretien avec Etienne Hoeffner, ECTI, vice-président Compétences, 15 septembre 2016.

Entretien avec Myriam Bincaille, Suez, Fonds Suez initiatives, déléguée générale, 15 septembre 2016.

Entretien avec Gilles Arbelot, Passerelles et Compétences, Délégué général, 27 septembre 2016.

Entretien avec Christine Charcellay, Dons en Confiance, coordinatrice nationale du réseau et intervenante au badge, 28 septembre 2016.

Entretien avec Antoine Colonna d'Istria, Pro Bono Lab, directeur des relations internationales, 5 octobre 2016.

### Documents

Modules UMA – management associatif, 2015-2016

Mankai Factory, Valoriser l'implication citoyenne des collaborateurs dans le parcours RH, octobre 2014.

Volunteer, La générosité de l'entreprise au cœur de la performance RH, Enquête sur les impacts RH du soutien de l'entreprise à l'engagement bénévole, mars 2011.

Chaire philanthropie de l'ESSEC, L'engagement collaboratif des collaborateurs, Quels facteurs de participation durable ?, rapport d'étude, octobre 2014.

Le Rameau, guide « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés », juillet 2016.

Recherche et Solidarité, la France Bénévole, 13<sup>è</sup> édition, juin 2016.

Admical et Pro Bono Lab, Mécénat de compétences : comment engager les actifs ?, septembre 2014.

Pro Bono Lab, Osez l'action citoyenne, document de présentation, 2016.

ECTI, professionnels seniors, document de présentation, 2016.

CPCA, Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, janvier 2014.

## Articles

Brulavoine Thierry et al., « Travailler dans les associations est un sport de combat », *Mouvements*, 2015/1 n° 81, p. 90-106. DOI : 10.3917/mouv.081.0090

Combes M.C., Ughetto P., Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?, *Sociologos, Revue de l'association française de sociologie*, n°5, 2010.

Cottin-Marx Simon et al., «Éditorial», *Mouvements*, 2015/1 n° 81, p. 7-9. DOI : 10.3917/mouv.081.0007

Lamy Christian, « Travailler là et pas ailleurs. Le sens de la démocratie dans le monde associatif », *Mouvements*, 2015/1 n° 81, p. 140-144. DOI : 10.3917/mouv.081.0140.

## ANNEXE : FICHE DE POSTE POUR UN MECENAT DE COMPETENCES SUR LE MICRO CREDIT

### MISSION DE MECENAT DE COMPETENCES DE CHARGE DE DEVELOPPEMENT ET D'ANIMATION DE MICROCREDIT PERSONNEL AU SEIN DE L'UNION NATIONALE DES POINTS INFORMATION MEDIATION MULTI-SERVICES (UNPIMMS)

**Type de mission :** animation et développement

**Domaine d'action :** médiation sociale, accès aux droits

**Description de la mission :**

L'Union nationale des PIMMS a signé une convention nationale avec La Banque Postale visant entre autres à développer l'activité de microcrédit personnel au sein de son réseau (64 PIMMS).

Vous serez chargé d'accompagner les PIMMS engagés ou souhaitant s'engager dans ce type d'activité et d'accompagner l'UNPIMMS à trouver pour cette activité un modèle économique pertinent et en cohérence avec la vocation des PIMMS.

Mission 1 : déploiement de l'activité microcrédit

- accompagnement des PIMMS conventionnés à la mise en place et au pilotage de l'activité,
- présentation de l'activité au réseau, identification et accompagnement des structures volontaires,
- formation des médiateurs référents MCP,
- organisation du transfert de compétences vers les encadrants,
- rédaction de procédures et de préconisations,
- suivi de l'activité (outils de gestion des dossiers traités),
- conception d'outils de communication internes et externes

Mission 2 : appui au label PCB

- accompagner les structures à développer leurs relations avec les opérateurs bancaires ;
- aider les structures à inscrire le MCP dans une mission plus globale d'accompagnement budgétaire et bancaire.

Mission 3 : veille, expertise, formation :

- Former et faire monter en compétences les structures et leur salariés sur l'ensemble des aspects de la banque ;
- assurer une veille sur l'actualité bancaire relative aux clientèles fragiles et au surendettement.

**Lieu d'exécution :** Paris ou Lyon voire en télétravail (à discuter) - déplacements à prévoir (France entière).

**Durée de la mission :** 18 mois

**Disponibilité souhaitée :** 1/01/2017

**Fréquence d'intervention :** mission régulière

**Talents et formation :** bonne maîtrise des dispositifs financiers de la BP et plus particulièrement du micro-crédit personnel  
commercial, marketing, communication  
esprit d'équipe et autonomie  
être en accord avec les valeurs des PIMMS

**Processus d'accueil / Formation :**

- une journée d'intégration à l'UNPIMMS et des visites de PIMMS seront organisées.
- Vous travaillerez en étroite collaboration avec l'animatrice nationale et le référent de la Banque postale

**Informations complémentaire :** signature d'une convention