

A person is captured in motion, their body blurred into a series of teal-colored light trails that swirl around them. The background is dark, making the glowing lines stand out. The overall mood is dynamic and energetic.

RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

ATELIER 12

Comment développer l'engagement des actifs au bénéfice du tiers-secteur ?

**Modérateur
et intervenant**

Charles-Benoît Heidseick
Le Rameau

Modérateur

Patrick Bertrand
Passerelles & compétences

Martine Borgomano
Fondation des petits frères
des Pauvres

**Véronique
de Montlivaults**
Fondation Emergences

Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs

Contexte

Charles-Benoît Heidsieck

Le Rameau¹

Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs² est le produit du groupe de travail copiloté par le ministère chargé de la vie associative et Le Rameau³. Pendant un an, le groupe de travail a étudié les actifs, a écouté les acteurs associatifs et les partenaires sociaux, a analysé les retours d'expérience et a identifié quatre sujets :

- l'engagement personnel de l'actif
- le projet collectif de l'association ou de la structure d'intérêt général
- le rôle de l'entreprise
- le rôle de la puissance publique.

Le contexte actuel est favorable à l'engagement associatif des actifs, car la volonté d'engagement des actifs en elle-même n'a jamais été aussi forte en France⁴. En outre, les relations entre le secteur associatif d'intérêt général et les entreprises de toute taille n'ont cessé de se développer depuis dix ans, 1 PME sur 3 et ce rapprochement passe par l'engagement des salariés. Enfin, l'implication de la puissance publique n'a jamais été aussi forte dans l'engagement associatif, notamment au travers de la nouvelle Charte d'engagement réciproque entre associations et pouvoirs publics et à travers l'année de la grande cause nationale de l'engagement associatif. Nous ne connaissons pas de crise du bénévolat mais une crise de la gouvernance, la gouvernance associative est très importante.

L'implication des actifs à la croisée d'enjeux quadripartites

Deux grands types de motivations amènent les actifs à s'impliquer bénévolement au sein d'une association : prendre soin des autres à travers un engagement citoyen et se rendre utile et renforcer ses compétences et développer le lien social.

Les quatre principaux freins qui limitent l'engagement associatif bénévole des actifs sont la méconnaissance des possibilités d'engagement, les contraintes de conciliation des temps, les conditions d'accueil dans les associations⁵, et la précarité de l'emploi de l'actif (mise en risque de son développement professionnel). Face à ces freins, comment les actifs qui se sont engagés peuvent témoigner de leur expérience personnelle et donner envie aux autres de s'engager à leur tour ?

Pour trouver un équilibre entre les besoins du projet associatif et l'envie d'engagement du salarié, l'association doit quant à elle formaliser ses besoins, former les bénévoles associatifs, et accueillir le bénévole en prenant en compte ses classes d'âges et profils : actifs, jeunes, seniors, ce qui est quelque chose de très nouveau.

Ensuite, dans l'entreprise, l'implication de l'employeur dans l'engagement bénévole de ses salariés peut suivre deux logiques : d'une part, une logique individuelle, en facilitant l'engagement personnel de l'actif à travers des solutions d'articulation des temps sociaux ; d'autre part, une logique sociétale, en incluant la possibilité d'engagement des actifs dans la politique sociétale de l'entreprise. Ces deux logiques ne s'opposent pas, mais elles se complètent. D'ailleurs, les employeurs s'engagent de plus en plus dans ce double mouvement. La difficulté pour l'entreprise est l'articulation entre l'engagement individuel et collectif.

Enfin, le rôle principal de la puissance publique est d'apporter une vision aux parties prenantes (actifs et associations). Cette vision est portée par trois types d'actions : la valorisation de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes ; l'impulsion d'une dynamique de co-construction entre actifs et associations, entre actifs et employeurs ; et l'accompagnement du mouvement souligne le rôle fondamental des têtes de réseaux et des fondations (comme l'illustre le centre français des fonds et fondations) et des acteurs d'intermédiation pour faciliter le lien entre les acteurs : actifs, associations et entreprises.

En synthèse, nous avons la chance d'être sur des enjeux convergents, il n'existe pas une recette « miracle » qui suffirait à elle seule à lever les multiples freins à l'engagement bénévole des actifs. En revanche, il est possible de renforcer cet engagement et de le développer significativement grâce à un ensemble d'actions cohérentes⁶ à articuler entre elles.

1. Association d'intérêt général, le Rameau est un lieu de réflexion et d'expérimentation de partenariats innovants entre associations et entreprises.

2. Les actifs considérés dans le rapport sont les personnes rémunérées pour leur activité professionnelle (entrepreneurs, salariés, agents de la fonction publique).

3. Charles-Benoît Heidsieck a remis le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs à Patrick Kanner, ministre chargé de la Vie associative, le 6 novembre 2014.

4. Sur les 12,7 millions de bénévoles impliqués dans le secteur associatif, 5 millions sont des actifs (sources : Étude IFOP-France Bénévolat L'engagement bénévole ; Études Recherches & Solidarités).

5. 7 % des actifs ont quitté leur engagement à cause de la façon dont ils ont été accueillis.

6. Quinze propositions ont été élaborées par le groupe de travail ; elles figurent dans le rapport interministériel (cf. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000666/>)

Le bénévolat au cœur de la mission des petits frères des Pauvres

Le bénévolat, un enjeu majeur

Martine Borgomano

Fondation des petits frères des Pauvres

Depuis 1946, la Fondation des petits frères des Pauvres apporte son aide et son soutien aux pauvres et en priorité aux personnes âgées isolées ou vivant dans une situation précaire. La Fondation des petits frères des Pauvres bénéficie de l'engagement de 75 bénévoles (mobilisés sur des fonctions supports) et emploie 14 salariés. L'Association des petits frères des Pauvres compte quant à elle plus de 10 000 bénévoles et 500 salariés. **L'association ne pourrait pas mener son action sans le concours des bénévoles** dont la mission est de consacrer du temps aux personnes isolées. En outre, les bénévoles, grâce à leur liberté de parole, apportent une dimension essentielle aux associations et aux fondations : ils obligent les salariés de celles-ci à se poser les bonnes questions.

Attirer les bénévoles

Le bénévolat est si important pour nous que la communication des petits frères des Pauvres s'articule quasiment exclusivement autour du recrutement de nouveaux bénévoles. Nous menons d'ailleurs des campagnes de recrutement tout au long de l'année.

Les freins au recrutement des bénévoles par les associations

Patrick Bertrand

Passerelles & compétences

Créé en 2002, Passerelles & compétences met en relation des associations de solidarité et des professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles. Les personnes n'ont généralement pas envie d'être interpellées pour des actions de bénévolat de façon générale ; Passerelles & compétences les sollicite donc sur des sujets précis. Par ailleurs, les propositions des associations sont rarement compatibles avec les vies professionnelles et familiales denses des personnes. **Passerelles & compétences aide donc les associations, en partant de leur besoin, à élaborer des propositions claires qui soient attractives pour les bénévoles.** Cela demande un temps d'accompagnement assez long.

Le travail de Passerelles & compétences consiste aussi à faire savoir que les associations ont les mêmes besoins que les entreprises, à faire savoir que les compétences des actifs peuvent être transposées au milieu associatif, à définir une mission qui engage les actifs sur un temps limité, et à don-

ner aux actifs engagés les moyens de se désengager à tout moment. On se rendait compte que les bénévoles ne savaient pas qu'on pouvait avoir besoin d'eux et n'arrivaient pas à faire la transposition de leur métier dans le domaine associatif.

Charles-Benoît Heidseick

Il s'agit de révéler en fait une envie déjà existante. On quitte le bénévolat pour aller vers le mécénat avec le témoignage de Madame de Montlivaults.

Le regroupement de dirigeants engagés

Un accompagnement individuel de longue durée

Véronique de Montlivaults

Fondation Emergences

La Fondation Emergences regroupe 40 chefs d'entreprise engagés dans le mécénat de compétences. Les dirigeants engagés au sein de cette fondation régionale sont regroupés autour de valeurs de partage et de générosité, pour transmettre leurs compétences entrepreneuriales au bénéfice de porteurs de projets de l'économie sociale. L'ancrage territorial de la fondation est déterminant, car des accompagnements individuels sont mis en place sur trois ans. La réussite de ces parcours d'accompagnement repose en outre sur la préparation des réunions de travail par l'équipe de salariés de la fondation. L'idée est d'être en amorçage sur des porteurs qui n'avaient pas forcément l'environnement social qui les poussait à l'entrepreneuriat mais leur donner des éléments de travail.

La structuration du projet

La valeur ajoutée d'Emergences réside dans la structuration du projet visant à maximiser les chances du porteur d'obtenir un financement. **L'accompagnement mis en place poursuit deux objectifs : rendre autonome le porteur de projet, et crédible le projet en en assurant la cohérence et la faisabilité économique.**

La fondation joue également un rôle de tremplin, car les projets sont discutés et présentés au sein de la communauté Emergences et portés par les dirigeants accompagnateurs au sein de leurs propres réseaux personnels et professionnels. Elle aide les porteurs à penser, restructurer et prioriser les dossiers.

Échanges avec la salle

Quelle articulation entre salariés et bénévoles ?

Martine Borgomano

Les bénévoles peuvent avoir plusieurs rôles au sein de la Fondation des petits frères des Pauvres : conseiller les salariés, préparer le travail des salariés, travailler en binôme avec eux. Les bénévoles peuvent ne pas avoir envie d'apporter les compétences de leur domaine professionnel. Au sein d'une association, les salariés et les bénévoles ont des rôles distincts : **les bénévoles mènent la mission, les salariés structurent l'action, sont dans la préparation.** Les bénévoles s'occupent gratuitement des bénéficiaires : nous refusons les legs des personnes accompagnées. Pour recevoir des legs, nous avons créé un fonds de dotation « Transmission et fraternité » qui permet d'aider d'autres structures que les petits frères des Pauvres.

Charles-Benoît Heidseick

Les salariés facilitent l'intervention des bénévoles au service de la cause défendue. Les deux statuts se complètent. La question de la liberté est essentielle dans l'engagement bénévole.

Martine Borgomano

Pour que cette complémentarité fonctionne, il faut respecter le bénévole et ce qu'il a envie de faire. Souvent les bénévoles s'engagent dans une mission. Dans notre association, les équipes (composées de 30 bénévoles) s'organisent en fonction des contraintes des bénévoles qui la composent (vie active, vie étudiante, retraite, etc.) et de leur nombre.

Charles-Benoît Heidseick

Sur cette articulation entre bénévolat et salariat, pourquoi Passerelles & compétences a-t-elle embauché des salariés alors que ne le souhaitait pas auparavant ?

Patrick Bertrand

Aujourd'hui, Passerelles & compétences compte 300 bénévoles et six salariés (pour quatre Equivalents temps plein – ETP). Notre souhait est d'employer un minimum de salariés de façon à répondre aux besoins associatifs sans mobiliser plusieurs millions d'euros, nous avons une logique de « pauvre ». Le cœur de passerelles, ce sont les bénévoles. Dans la fondation, les bénévoles occupent toutes les fonctions : ils sont à la fois membres des instances de gouvernance et mènent l'action de la fondation. **Les salariés n'ont pas de rôle opérationnel ; ils animent les bénévoles.** Notre organisation est basée sur le principe de subsidiarité. J'ai aussi remarqué que, lorsqu'aucun bénévole ne souhaite

s'emparer d'un sujet, c'est que ce dernier n'est pas suffisamment mûr pour être traité et ils ont raison. Le terrain reste l'acteur principal, chaque ville décide ce qu'elle a envie de faire sur le terrain.

De la salle

Ne rencontrez-vous aucun conflit entre bénévoles et salariés ?

Martine Borgomano

Il y a autant de conflits entre bénévoles et salariés qu'entre salariés eux-mêmes ou bénévoles entre eux ou accompagnés et accompagnants. Pour les résoudre, nous avons clarifié le positionnement des bénévoles par rapport aux salariés. Les échecs d'intégration de bénévoles existent, mais nous les décelons très vite : soit le bénévole a été mal orienté, soit il cherchait simplement à se faire embaucher, soit il n'a pas compris le principe du travail en équipe.

Patrick Bertrand

Nous avons-nous aussi des conflits et avons développé quelques clés. Passerelles & compétences accueille ses bénévoles en leur remettant un livret d'accueil. Nous insistons sur le fait que chaque bénévole a la même valeur, quel que soit le temps qu'il consacre à la fondation. Ensuite, nous essayons de toujours faire travailler les bénévoles en binôme pour diminuer le stress de chacun. Enfin, nous nous attachons à régler immédiatement les conflits en y consacrant tout le temps nécessaire.

Florian Covelli (Fondation de France)

En entreprise, la première source de conflit est la superposition des tâches. Notre première responsabilité, lorsqu'on accueille des bénévoles, est donc de leur confier des missions clairement identifiées (par exemple, à travers des fiches de mission). Par ailleurs, nous observons que le bénévolat se développe plus rapidement au sein des associations qui emploient des salariés que dans les associations qui ne travaillent qu'avec des bénévoles. On est obligés de fédérer sur les valeurs.

Le cadre du rapport interministériel

De la salle (Fondation de France)

Les retraités, les chômeurs et les étudiants représentent un vivier important de bénévoles pour les associations. Pourquoi sont-ils donc absents du rapport interministériel ? Par ailleurs, comment développer l'engagement bénévole en milieu rural ?

Charles-Benoît Heidseick

Le cadre de l'étude, à savoir les actifs, a été fixé par le Président de la République. Nous avons étudié le mécénat de compétences pour les futurs retraités. Nous avons constaté que de plus en plus de salariés arrivaient à l'âge de la retraite sans avoir connu la possibilité de s'engager jeunes, ce qui n'était pas le cas des générations antérieures. Leur arrivée dans le monde associatif représente parfois un choc de culture difficile à gérer.

Par ailleurs, le rapport souligne l'importance des structures d'intermédiation sur cette question du bénévolat, comme France Bénévolat, dans les territoires. Nous devons nous appuyer sur ces structures pour renforcer l'engagement associatif en milieu rural et mutualiser plus.

De la salle (Vincent Godebout,
Solidarités nouvelles face au chômage – SNC)

Il est important d'accepter que des personnes à la recherche d'un emploi soient bénévoles : un tel engagement leur permet notamment de se créer un réseau et de valider leurs compétences. Pour autant, le conseil d'administration de SNC ne recommande pas aux chômeurs d'être bénévoles au sein de SNC, car ils pourraient se trouver en concurrence avec des personnes qu'ils accompagnent.

Le développement des formations pour bénévoles

De la salle (Vincent Godebout)

Il est possible d'apprendre à gérer les tensions entre les bénévoles et les salariés. Nous devons donc nous appuyer sur les formations qui existent. Les modules de formation sont par ailleurs plébiscités par les bénévoles, car ils souhaitent régulièrement changer de mission.

Charles-Benoît Heidseick

La formation est un sujet essentiel. Nous avons dialogué avec les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), en particulier Uniformalion, sur la possibilité de consacrer une petite partie de la formation professionnelle à la formation des bénévoles. Nous souhaitons mener une expérimentation de cofinancement pour renforcer la formation des dirigeants bénévoles.

Patrick Bertrand

Proposer à des bénévoles de former des bénévoles est la plus belle des reconnaissances pour eux.

Le bénévolat au sein d'une entreprise

De la salle

Comment s'organise le bénévolat au sein d'une entreprise ?

Charles-Benoît Heidseick

Plusieurs retours d'expérience sont relatés dans le rapport interministériel. Les différentes formes d'organisation du bénévolat répondent à une diversité de situation. En effet, le bénévolat ne s'organise pas de la même façon dans une Petite ou moyenne entreprise (PME) ou dans une Très petite entreprise (TPE) que dans un grand groupe. En général, au sein d'une entreprise, ce sont les ressources humaines qui organisent le bénévolat.

Patrick Bertrand

L'organisation, par une structure externe, du bénévolat au sein d'une entreprise peut garantir une certaine indépendance du management vis-à-vis du salarié.

