

# ARTICLE

MANAGEMENT

## L'ESSENTIEL

■ Les associations ont de plus en plus besoin de bénévoles particulièrement qualifiés dans des domaines divers et variés.

■ Le bénévolat de compétences est une solution pertinente à cette quête de qualification.

## BÉNÉVOLAT DE COMPÉTENCES

# UNE NOUVELLE APPROCHE DU BÉNÉVOLAT

Le bénévolat de compétences est peu connu, en France comme à l'étranger, car le concept est encore récent. Ce type de bénévolat est souvent comparé au mécénat de compétences, plus pratiqué, mais il s'en éloigne radicalement de par sa dimension individuelle.



AUTEUR Patrick Bertrand  
TITRE Président  
Passerelles & Compétences



AUTEUR Solange Nuiziere  
TITRE Passerelles & Compétences

**U**n double constat s'impose : les associations de solidarité manquent régulièrement de bénévoles et de certaines compétences spécifiques ; un grand nombre de personnes ne s'impliquent pas dans la vie associative faute d'opportunités adéquates.

## LE BÉNÉVOLAT DE COMPÉTENCES

Passerelles & Compétences met en relation des besoins associatifs avec des professionnels en activité qui ne veulent pas attendre la retraite pour s'engager. Les personnes en charge de cette intermédiation sont appelées les « passerelles ». Nous en comptons aujourd'hui 80 dans toute la France. Et nous nommons « bénévoles » les professionnels que nous recrutons sur un fichier de quelque 3 000 personnes. Avec le bénévolat de compétences, nous mettons le bénévolat à la portée des professionnels, même ceux qui sont occupés par un emploi à temps plein. Ainsi, nous permettons aux associations de solidarité, dont les moyens sont limités et qui

ont à résoudre de façon très professionnelle des problèmes de société, de bénéficier à faible coût de compétences pointues qu'elles n'auraient, pour la plupart, pas les moyens de rémunérer. Avec peu de moyens, elles peuvent ainsi aider un plus grand nombre de leurs bénéficiaires.

Notre offre est différente de celle qui est proposée par le mécénat de compétences. Ce dernier donne la possibilité à une entreprise de déléguer ponctuellement un ou plusieurs collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général. Il répond à la fois aux attentes de certaines associations à la recherche de compétences spécifiques et ponctuelles et à celles de certaines entreprises, à la recherche d'actions de mobilisation réellement fédératrices pour leurs salariés en quête de sens dans leur parcours professionnel. Souvent présenté comme un outil RH de motivation, le développement du mécénat de compétences a été favorisé par la loi Aillagon<sup>1</sup> qui permet une défiscalisation. Le bénévolat de compétences a une dimension individuelle ; il est le fruit d'une ●●●

1. Loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, JO du 2.

# ARTICLE

## MANAGEMENT

●●● décision personnelle, en dehors du contexte professionnel, même si des entreprises peuvent favoriser l'engagement de leurs salariés.

### UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE BÉNÉVOLES ?

Les passerelles sont bien placées pour observer les évolutions de la société et celles du bénévolat. On focalise souvent les discours autour des nouveaux bénévoles mais on se trompe de point de vue : ce ne sont pas seulement les bénévoles mais l'ensemble du corps social qui a changé et qui, dans ce mouvement, a fait évoluer le bénévolat.

Les bénévoles « traditionnels » avaient une culture de base militante et lorsqu'ils s'engageaient, leurs objectifs étaient collectifs. Les fins personnelles n'avaient pas la légitimité des objectifs communs. Bien sûr, le plaisir de faire ensemble, de recevoir en retour de ce que l'on donnait existait, faute de quoi aucune action n'aurait été durable, mais l'individu s'effaçait en faveur d'une cause qui le dépassait. La population des militants engagés dans un objectif commun

fait toujours partie du paysage, mais elle coexiste avec ce qu'on appelle aujourd'hui les « nouveaux bénévoles ». Ces derniers ont des attentes plus fortes à l'égard de leur réalisation personnelle ou de l'individualisation de leur action. Et ce n'est pas une question de génération car des retraités sont totalement parties prenantes de ce nouveau bénévolat qui concerne toute une frange de la population qui ne s'engageait pas jusqu'ici... Et qui s'engage désormais plus dans des projets où le « moi » a autant d'importance que le « nous ».

Les nouveaux bénévoles sont plus individualistes, selon un sens positif du terme et sans notion d'égoïsme : si je veux faire grandir le « nous », le collectif, il faut que le « moi » grandisse, ce qui implique la mise à l'écart de la notion de sacrifice, défavorable à un engagement sur le long terme pour les nouveaux bénévoles. On n'est plus bénévole par devoir mais parce que cela fait partie de la nature humaine de participer à un système collectif. Ce n'est pas un devoir mais un droit que de s'engager à côté des autres, de se rendre compte qu'on est meilleur que ce que l'on croit : cela permet de se construire et de se renforcer en permanence. Aujourd'hui, chacun apporte sa pierre et l'ensemble fonctionne grâce à ces pierres accumulées.

## PASSERELLES & COMPÉTENCES

### NAISSANCE DE L'IDÉE

Par Patrick Bertrand

« En 2002, je travaillais pour un grand cabinet de ressources humaines après avoir connu une expérience humanitaire dans ma jeunesse. Je commençais d'ailleurs à prendre un peu de distance avec mon activité professionnelle. Un jour, j'ai rencontré dans le métro quelqu'un que j'avais connu en Thaïlande et qui était resté dans le milieu associatif. Son association était en train de disparaître car elle ne parvenait pas à trouver de directeur général – un certain nombre avaient été recrutés mais n'étaient pas restés. Cet ami m'a demandé de venir l'aider. Le mois où j'ai conduit cette mission bénévole, ma femme m'a fait remarquer que j'avais en permanence le sourire. Par le plus grand des hasards, j'ai réalisé au même moment mon plus gros chiffre d'affaires. J'ai constaté que cette mission non seulement ne gênait pas ma vie professionnelle, mais que, au contraire, elle la transformait. Enfin, les personnes à qui j'en parlais autour de moi montraient elles aussi l'envie de mener des missions. Engagement, plaisir et envie : tous les ingrédients pour un projet réussi étaient réunis. »

### LE BÉNÉFICIE POUR LES NOUVEAUX BÉNÉVOLES

Ce qui fait de nous un être humain, c'est la différence entre ce que l'on est et notre potentiel, qui est toujours à révéler et à approfondir. Le bénévolat nous permet d'exprimer des qualités et des possibilités qu'on ne se connaissait pas. L'engagement naît souvent d'un contact avec quelqu'un, d'une rencontre qui crée un déclic, amène la personne à changer de regard sur les choses et la met en mouvement. Chacun se persuade alors qu'il peut transformer la société à son niveau et qu'il peut agir concrètement. Et comme l'exemple est contagieux, il arrive à convaincre une personne de son entourage qui, à son tour, se met à agir. On voit ainsi se créer un mouvement plus large, impliquant de plus en plus de personnes.

On voit le déclic dans les yeux de celui qui comprend ce qu'il a à gagner. Il comprend que, à côté de cette vie qu'il connaît, il y en a une autre, un peu masquée, et qu'il faut prendre un peu de recul pour la voir. L'homme ne peut pas être uniquement dans une relation économique avec son entourage. L'économie de la gratuité est importante mais elle n'est pas aujourd'hui mesurée. Pourtant, elle est essentielle car elle traduit la joie des gens à être ensemble,

la réelle créativité de la société. Au fond, mon acte est égoïste ; je fais cela parce que cela me plaît mais mon égoïsme peut nourrir la solidarité.

Le bénévolat de compétences réconcilie et redonne une unité à l'individu. On se rend compte que nos actions sont en accord avec nos idéaux. On peut être totalement soi-même, avec ses valeurs, dans un contexte où l'on exerce ses compétences professionnelles, sans se poser les trop fréquentes questions d'éthique, sans remords, malaise ou crise de conscience. On réunit les morceaux éparpillés de soi. On remet tout en phase ; le « moi » professionnel et le « moi » profond ne sont plus tiraillés. Il n'y a pas plus jubilatoire !

#### FIDÉLISER LES NOUVEAUX BÉNÉVOLES

La fidélisation de bénévoles compétents est aujourd'hui la principale problématique des associations. Celles qui gagneront la guerre du bénévolat – parce qu'il y en a une, la population n'étant pas extensible à l'infini – sont celles qui auront compris que les bénévoles sont la colonne vertébrale de leur projet : toutes les associations ne l'ont pas compris. Or, les nouveaux bénévoles, contrairement au bénévolat classique, sont souvent très différents les uns des autres et il n'y a pas de recette stéréotypée à vendre clés en main pour arriver à satisfaire et donc à garder les plus compétents. La première condition à leur fidélisation est qu'ils arrivent dans un contexte relationnel agréable, sans rencontrer de ces conflits qui, malheureusement, sont trop souvent le lot dans les associations où les relations entre bénévoles et salariés sont tendues, où les bénévoles sont perçus comme un « mal nécessaire », des gens peu fiables, des amateurs. Dès lors qu'une organisation arrive à bien construire cette relation avec les bénévoles, elle arrive à démultiplier son impact de façon exponentielle parce que les bénévoles sont satisfaits.

Le nouveau bénévole cherche à se réaliser ; il doit avoir l'impression d'avancer. Pour cela, nous respectons des principes de base :

- il faut être en permanence à l'écoute du bénévole. Nous passons notre temps à comprendre et à être attentifs à ce qu'il est, à savoir s'il est content, s'il y a des points à changer, à trouver les solutions s'il veut arrêter un projet ;

“ La principale problématique des associations aujourd'hui, c'est la **fidélisation de bénévoles compétents**. Celles qui gagneront la guerre du bénévolat – parce qu'il y en a une, la population n'étant pas extensible à l'infini – sont celles qui auront compris que **les bénévoles sont la colonne vertébrale de leur projet**. ”

- le bénévole est la colonne vertébrale du projet et il en est conscient. Il sait que la réussite du projet associatif repose sur lui et que sans son engagement, tout s'arrête : il se sent donc responsable ;
- nous attachons beaucoup d'importance à la reconnaissance et à la valorisation. Nous ne disons jamais assez merci.

Il ne faut pas laisser de jeux de pouvoir s'instaurer. Dès qu'une phrase relève plus d'un jugement que de la volonté d'avancer, nous arrêtons tout et nous mettons le sujet sur la table, pour nous expliquer et être dans la transparence. Nous partons du principe que lorsque quelqu'un fait quelque chose, c'est déjà constructif. Par conséquent, nous ne critiquons pas, sauf si nous pouvons apporter quelque chose de constructif et de positif, dans un climat de bienveillance. Cela ne nous empêche pas d'être exigeants mais montre à tous que la perfection n'est pas indispensable.

Le responsable, bénévole ou salarié, ne se substitue pas à ceux qui réalisent. Ce n'est pas lui qui fait : le chef d'orchestre ne joue pas du piano ; il donne envie aux gens de faire. Lorsqu'un projet ne trouve personne pour le porter, on ne force pas car le manque de motivation conduit la plupart du temps à l'échec du projet. Il ne faut pas avancer à marche forcée et seulement parce que le bureau l'a décidé : si le projet est important, le groupe s'en emparera lorsqu'il sera mûr.

Une bénévole qui a récemment quitté Passerelles & Compétences pour vivre d'autres aventures associatives nous a confié qu'elle a été la première association au sein de laquelle elle a eu de vrais amis, des relations fortes. C'est un groupe peu banal de gens aux personnalités affirmées, aux parcours souvent brillants, aux idées très divergentes sur le plan idéologique, dont l'âge varie de 30 à 70 ans, qui s'acceptent dans leurs différences et prennent le plus grand plaisir à travailler ensemble. Et qui restent parce que c'est à tout cela qu'ils sont attachés. ■

Cet article a été rédigé avec le concours des Unités de formation au management associatif (UMA), [www.management-associatif.org](http://www.management-associatif.org).

