



LES GUIDES **TOUS bénévoles** !
Pour que vive la solidarité

NOUVELLE ÉDITION
REVUE
ET AUGMENTÉE

À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX BÉNÉVOLES



*Un guide pratique pour recruter, intégrer
et coordonner une équipe bénévole*

BOUYGUES



MAIRIE DE PARIS





SOMMAIRE

Ils ont participé !	04
Remerciements	06
Introduction	07
PARTIE 1 - LES BÉNÉVOLES ET LE MONDE ASSOCIATIF AUJOURD'HUI	09
Chapitre 1 - Evolution de la société et impact sur la vie associative d'aujourd'hui	10
1.1 - Les chiffres : de plus en plus d'associations, de plus en plus de bénévoles	10
1.2 - Derrière les chiffres : une connaissance du bénévolat encore insuffisante	11
1.3 - Une évolution des formes d'engagement bénévole	11
1.4 - La montée en compétences des bénévoles	13
Chapitre 2 - Motivations des bénévoles en fonction de leur profil	15
2.1 - Pourquoi devient-on bénévole ?	15
2.2 - Les différents types de motivation	16
2.3 - Les différents profils de bénévoles et leurs attentes	18
2.4 - Le bénévolat des jeunes	19
2.5 - Bénévolat et entreprise	20
Chapitre 3 - Adéquation entre les attentes des associations et celles des bénévoles	22
3.1 - Les attentes des 14 associations ayant participé à ce guide	22
3.2 - Les ressources bénévoles : élargir les profils attendus	23
3.3 - La mixité des bénévoles	24
3.4 - Une bonne connaissance réciproque	26
PARTIE 2 - LE RECRUTEMENT DE NOUVEAUX BÉNÉVOLES	27
Chapitre 4 - Recruter de nouveaux bénévoles	28
4.1 - Comprendre et pallier le turn-over des bénévoles	29
4.2 - Faire l'état des lieux des besoins de l'association et des bénéficiaires	32
4.3 - Définir le statut de la personne à recruter	34
Chapitre 5 - Organiser une démarche de recrutement	37
5.1 - Structurer sa démarche	38
5.2 - Définir la mission	40
5.3 - Rédiger une offre	42
5.4 - Organiser la prospection des candidats bénévoles	45
Chapitre 6 - Mettre en œuvre le recrutement	51
6.1 - Avant l'entretien : traiter les candidatures	52
6.2 - Réaliser les 3 étapes de l'entretien de recrutement	57



Chapitre 7 - Accueillir et intégrer de nouveaux bénévoles	65
7.1 - En amont : préparer l'arrivée du nouveau bénévole	66
7.2 - Le premier jour : accueillir et présenter le cadre	69
7.3 - Les jours suivants : organiser un parcours d'intégration progressif	73
PARTIE 3 - DYNAMISER ET PÉRENNISER UNE ÉQUIPE BÉNÉVOLE	80
Chapitre 8 - Connaître et motiver l'équipe bénévole	81
8.1 - Prendre le temps de connaître et de mobiliser les bénévoles	81
8.2 - Renforcer le « professionnalisme » des bénévoles	83
8.3 - Motiver et dynamiser l'équipe bénévole	84
Chapitre 9 - Former l'équipe bénévole	88
9.1 - Organiser une formation initiale pour les nouveaux bénévoles	89
9.2 - Préparer et mettre en place un plan de formation annuel	91
9.3 - Organiser et évaluer le temps de formation	95
Chapitre 10 - Coordonner l'équipe bénévole, prévenir et gérer les conflits	98
10.1 - Etablir le cadre de la négociation	99
10.2 - Des outils pour comprendre l'autre et éviter le conflit	100
10.3 - Comprendre les dimensions du conflit	104
 RESSOURCES ET OUTILS	107
Fiche 1 - Prévision des besoins en bénévoles	108
Fiche 2 - Bilan des bénévoles de l'association	109
Fiche 3 - Renseignements du candidat bénévole	111
Fiche 4 - Description de la mission bénévole	113
Fiche 5 - Grille d'entretien pour le recrutement d'un.e bénévole	114
Fiche 6 - Réalisation du livret d'accueil des nouveaux bénévoles	116
Fiche 7 - Parcours de recrutement et d'intégration des bénévoles	118
Fiche 8 - Communication	119
Fiche 9 - Organisation d'entretiens individuels	120
Fiche 10 - Organisation de réunions collectives	122
Fiche 11 - Notion de compétences	124
Bibliographie	126
Quatrième de couverture	127

INTRODUCTION



Tous Bénévoles

Depuis bientôt quinze ans, Tous Bénévoles s'est donné pour objet de promouvoir et de développer le bénévolat au service de ses 1 600 associations adhérentes. Ses activités s'organisent autour de deux pôles :

- la mise en relation ciblée des associations et des candidats bénévoles (90 000 mises en relations en 2016)
- le partage de compétences au bénéfice des associations, notamment via une collection de guides-conseils pour la qualité associative.

La genèse des Guides Tous Bénévoles

Chaque année, les échanges que nous avons sur le terrain, avec nos associations adhérentes, révèlent leur besoin d'être aidées pour développer leur projet associatif, gagner en compétences et améliorer les services rendus à leurs publics bénéficiaires. Or, il existe peu d'outils concrets sur lesquels elles peuvent s'appuyer. C'est sur ce constat que nous avons défini un projet directeur autour de guides pour la qualité associative. À ce jour, cinq guides ont déjà été réalisés :

- *Le Guide des bonnes pratiques associatives (2010 - réédition en 2015)* : il aide les associations à améliorer leur fonctionnement global.

- *Le Guide du bénévole pour l'alphabétisation (2011 - réédition en 2016)* : un guide formatif à l'usage des bénévoles qui enseignent les compétences clés aux adultes et luttent contre l'illettrisme.
- *Le Guide à la recherche de nouveaux bénévoles (2012 - réédition en 2017)* : un guide pour aider les associations à pérenniser leurs équipes et renforcer la qualité de leurs actions.
- *Le Guide du bénévole pour l'accompagnement à la scolarité (2014)* : un guide pour soutenir les actions bénévoles dans toutes les activités périscolaires.
- *Le Guide de la médiation culturelle dans le champ social (2016)* : un guide formatif pour développer des actions culturelles auprès de publics fragilisés, dans le but de sortir de l'isolement et de l'exclusion.

L'objectif de ces guides est d'être, pour une association, un moyen de :

- mutualiser et capitaliser les meilleures pratiques du terrain,
- évaluer ses pratiques vis-à-vis d'un outil de référence,
- prendre conscience des marges de progression possibles pour son fonctionnement,

- faciliter les échanges en interne, aider à la mobilisation et la motivation des équipes,
- favoriser la collaboration et la valorisation du travail en partenariat avec d'autres structures.

Il s'agit toujours de pistes à explorer et à adapter sur le terrain, selon la réalité et les moyens de chaque structure. Forte de son expérience, Tous Bénévoles vous propose un outil consacré à son cœur de métier : le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux bénévoles.

Le Guide à la recherche de nouveaux bénévoles

Parce que tout se joue au moment où un candidat au bénévolat franchit pour la première fois la porte d'une association pour proposer son aide, le *Guide à la recherche de nouveaux bénévoles* propose une démarche pragmatique pour répondre aux difficultés des responsables associatifs :

- constituer des équipes bénévoles,
- favoriser leur fidélisation au sein de la structure,
- coordonner les équipes.

La méthodologie de travail

• Première édition

Tous les guides Tous Bénévoles sont des ouvrages collectifs réalisés par et pour les associations de terrain. Chacun de ces guides est ainsi conçu grâce à l'investissement de nombreuses personnes, sur la base de leur connaissance du terrain, de leur exigence dans la manière de mener leurs actions et de leur engagement. Ce travail collaboratif est une des clefs du succès de nos guides. De nombreuses associations ont répondu à notre appel et ont manifesté leur intérêt de participer à la rédaction des contenus !

Pour ce guide-ci, Tous Bénévoles a constitué un groupe de travail rassemblant des responsables associatifs (*bénévoles et salariés*) ayant une expérience dans le recrutement et le suivi des bénévoles. Au total 14 associations ont pris part à ce travail qui a duré plus de 18 mois.

Les tâches ont été réparties en trois groupes de travail ayant chacun des rôles bien définis :

- **Groupe A** (*une moitié des associations participantes*) pour la conception, la définition et la première rédaction des contenus de chaque chapitre.
- **Groupe B** (*l'autre moitié des associations participantes*) pour l'enrichissement, la relecture, l'amélioration et la finalisation des contenus de chaque chapitre.
- **Groupe C** (*salariés et bénévoles de Tous Bénévoles : chef de projets, coordinateurs et autres membres actifs sur ce projet*) pour guider et organiser le travail, garantir son avancée (*communication entre les groupes, respect du planning, relectures et harmonisation...*).

Au total, une quinzaine de réunions de travail ont été organisées, ponctuées, à intervalles réguliers, de bilans d'étapes réunissant les trois groupes pour valider progressivement les contenus du guide.

Les publics concernés et les contenus

Ce guide s'adresse à toutes les associations, quelles que soient leurs activités, leur taille, leur organisation et leurs spécificités. Il permettra aux responsables associatifs qui le souhaitent d'améliorer leur fonctionnement. Il intéressera également les financeurs et partenaires de projets associatifs qui pourront le faire connaître et promouvoir ainsi les bonnes pratiques préconisées.

L'ouvrage est centré autour du recrutement des bénévoles, question fondamentale pour les associations, mais aussi du suivi des équipes bénévoles pour pérenniser leur implication dans les structures. Ce guide détaille précisément les différentes étapes, en vous aidant à répondre aux questions suivantes : Faut-il recruter ? Où prospecter ? Comment s'y prendre ? Comment mener des entretiens ? Comment préparer l'arrivée, accueillir et intégrer les nouveaux bénévoles ? Quel accompagnement et quelle formation spécifique pour les nouveaux bénévoles ?

• Deuxième édition

Pour cette deuxième édition le guide a été entièrement actualisé et mis à jour. Des approfondissements ont été apportés, au regard des questionnements issus du terrain, notamment pour tout ce qui relève de la formation et de la coordination des bénévoles. Ces éléments sont essentiels pour assurer la fidélisation des équipes et la qualité des actions entreprises.

L'organisation du guide

Le guide suit une logique chronologique : analyse des besoins, prospection, recrutement, intégration et coordination des bénévoles. Une attention particulière est portée au rendu graphique du guide, pour favoriser une lecture transversale et agréable de l'ouvrage.



Conseils et idées pour mettre en œuvre les bonnes pratiques.



De très nombreux témoignages et anecdotes d'associations.



De nombreux renvois vers des outils pratiques et facilement adaptables au terrain.



De nombreux renvois vers d'autres parties du guide afin de faciliter une lecture transversale.



Un retour simple au sommaire du guide.



PARTIE I

—

LES BÉNÉVOLES ET LE MONDE ASSOCIATIF AUJOURD'HUI

CHAPITRE 1

Évolution de la société et impact sur la vie associative
d'aujourd'hui

—

CHAPITRE 2

Motivations des bénévoles en fonction de leur profil

—

CHAPITRE 3

Adéquation entre les attentes des associations et
celles des bénévoles



1 ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ ET IMPACT SUR LA VIE ASSOCIATIVE D'AUJOURD'HUI

1.1 LES CHIFFRES : DE PLUS EN PLUS D'ASSOCIATIONS, DE PLUS EN PLUS BÉNÉVOLES

Pour commencer, voici quelques chiffres, parmi les plus récents, concernant le secteur associatif et la mesure du bénévolat :

- Extraits du rapport *La France Bénévole en 2016* de Recherches et Solidarités, sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet.

On estime à 13 millions le nombre de bénévoles dans les associations en 2016. Entre 2010 et 2016, la proportion de Français qui donnent du temps pour les autres, en dehors de la famille, est passée de 36% à 39%. En 2016, 63% des Français indiquent donner du temps ou l'avoir déjà fait. Ce rapport se base sur deux enquêtes. Cette édition s'appuie sur deux rapprochements rigoureux : d'une part, entre les résultats des enquêtes IFOP 2010 et 2016, et d'autre part, entre ceux des enquêtes Recherches et Solidarités 2010 et 2016. Ils permettent de dresser un panorama de la situation aujourd'hui et de mettre en relief les évolutions 2010-2016.

- Extraits du rapport *La France associative en mouvement* de Recherches et Solidarités, sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet, 14^{ème} édition, septembre 2016.

En 2016 ont été répertoriées 1 300 000 structures qui composent le secteur associatif. Leur poids dans l'économie et dans la société française est considérable avec environ 85 milliards d'euros de budget cumulé. Les associations sans salarié représentant 87% de l'ensemble du secteur, il apparaît que le bénévolat tient donc une place prépondérante dans le milieu associatif. Pour les 13% restant, elles emploient 1 800 000 salariés, à temps plein ou partiel.



1.2 DERRIÈRE LES CHIFFRES : UNE CONNAISSANCE DU BÉNÉVOLAT ENCORE INSUFFISANTE



La référence communément admise pour définir le bénévolat renvoie à une disposition individuelle. Ainsi, comme l'énonce le Conseil Économique et Social, dans un avis daté du 24 février 1993 : « est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial ».

Pourtant selon le rapport CNIS¹, il serait difficile de définir et de délimiter le bénévolat (*difficulté de traitement de données simplement déclaratives, échantillons trop restreints, biais...*). L'identification des bénévoles en elle-même semble complexe. En effet, ce terme est chargé

de stéréotypes et beaucoup de bénévoles préfèrent se dire « militants », « aidants » ou « responsables » par exemple. Les frontières du bénévolat avec d'autres types d'activité doivent donc toujours être précisées pour obtenir une définition sans ambiguïté. On peut citer quatre exemples d'activités qui ne sont pas du bénévolat : les loisirs, l'emploi, le travail domestique (*à l'intérieur de sa cellule familiale*), la formation (*un stage non rémunéré par exemple*).

Enfin, il est apparemment difficile de connaître les véritables motivations, appelées parfois « motivations inconscientes », des bénévoles et par conséquent non dites. Cependant l'ensemble des travaux sur cette question a permis de suggérer la grande variété des comportements bénévoles : des motivations, des profils, des terrains d'engagement, de l'intensité en temps...

Pour essayer de prendre du recul, *l'associathèque* va définir plus précisément ce qu'est un bénévole, ce qu'il fait et surtout pourquoi il le fait. Le bénévolat est avant tout un don de soi librement consenti et gratuit. Il y aurait cinq caractéristiques qui font d'une personne un bénévole : c'est un choix volontaire, il est accessible à tout individu, il y a une approche éthique et humanitaire, il y a une attention aux besoins de la société, et cela favorise l'intégration et la participation sociale.

[En savoir plus](#)

1.3 UNE ÉVOLUTION DES FORMES D'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

« Le monde associatif évolue avec la société elle-même ». C'est ce qu'expliquait déjà une étude de 2001 financée par le Conseil du Développement de la Vie Associative (CDVA)², et intitulée *Analyse des pratiques des associations nationales en vue de proposer des adaptations aux politiques publiques de soutien à la vie associative*. En effet, de nouvelles formes d'engagement collectif et de fonctionnement associatif semblent apparaître depuis une dizaine d'années. Elles se caractérisent principalement par une réticence des bénévoles envers des adhésions de longue durée et un engagement qui se définit moins par la démarche globale d'adhésion que par l'action ou la mobilisation.

Cette étude proposait de distinguer trois catégories de bénévoles :

- Les bénévoles « réguliers » ou « permanents » : engagés dans l'association quelques heures par semaine ou par mois pour assurer le fonctionnement et les activités courantes. Bien que minoritaires, cette catégorie constitue la part la plus importante du travail bénévole.
- Les bénévoles « coup de main » (*les plus nombreux*) : ils s'engagent ponctuellement pour une action particulière qui nécessite des moyens humains supplémentaires (*fête de quartier, festival...*).

¹ Archambault E., Accardo J. et Laouisset B., *Connaissance des associations, Rapport du CNIS (Conseil National de l'Information Statistique)*, décembre 2010.

² Le Conseil du Développement de la Vie Associative (CDVA) est devenu le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA).