



# CFGA

## Journée 2

**Définir, mettre en œuvre et évaluer un projet**  
**Mobiliser les bénévoles**

Estelle Raynaud, conseillère et formatrice

**Vendredi 7 décembre 2018**

# Le dispositif – partie théorique

10 modules sur environ un mois...

## Lundi 26 novembre

### *PRESENTATION DU DISPOSITIF*

1. LE MONDE ASSOCIATIF ET SES PARTENAIRES

2. STATUTAIRE -  
RESPONSABILITE DES  
DIRIGEANTS

## Vendredi 7 décembre

3. DEFINIR, METTRE EN  
ŒUVRE ET EVALUER UN  
PROJET

4. MOBILISER LES  
BENEVOLES

## Lundi 10 décembre

5. PANORAMA DES  
FINANCEMENT  
(SUBVENTIONS, MECENAT...)

6. MONTER UN DOSSIER DE  
FINANCEMENT  
(NARRATIF, BUDGET...)

## Mercredi 19 décembre

7. COMPTABILITE  
(OBLIGATIONS et  
METHODES)

8. CREER ET GERER UN  
EMPLOI

## Jeudi 20 décembre

9. DEVELOPPER SES  
RESSOURCES PROPRES

10. FISCALITE

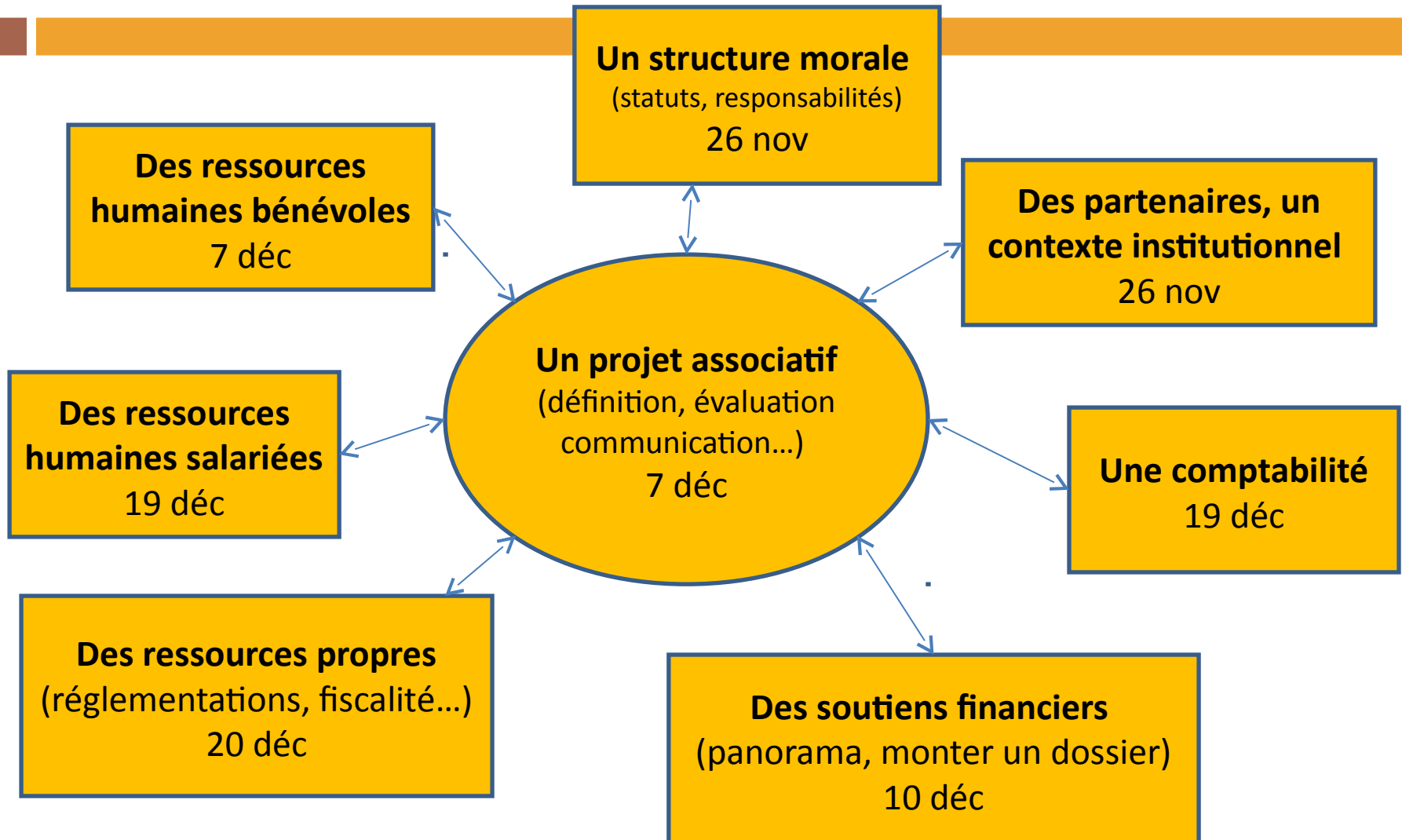
*EVALUATION DES CONNAISSANCES*

## Vendredi 21 décembre

Matin – Echange sur les projets  
et la manière de les présenter

Après-midi – Echange sur les  
exercices – Partage d'outils

# Une cohérence entre les modules



# Le dispositif – partie pratique

## 2 options au choix

### **Soit vous souhaitez porter un nouveau projet dans votre structure ou une autre / nouvelle structure**

- Partie pratique autour du développement de ce projet
- A rendre : dossier comprenant présentation narratif, budget, partenaires...
- Journée de restitution autour de la présentation de ce projet

### **Soit vous souhaitez améliorer la gestion de votre structure ou d'une autre structure**

- Partie pratique autour de la mise en œuvre d'outils de gestion
- A rendre : dossier comprenant entre 10 et 20 fiches outils utilisées
- Journée de restitution autour du partage de ces outils

**Des temps d'accompagnements (2h/stagiaire) et la date de journée de restitution à préciser le dernier jour de la formation théorique...**



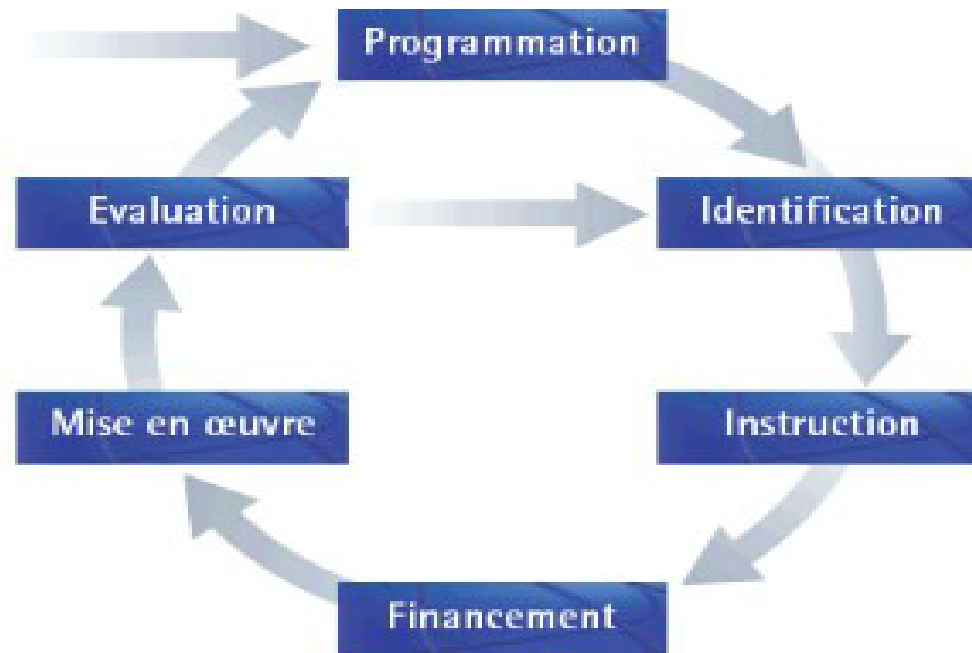
**Matinée :**  
**Définir, mettre en œuvre  
et évaluer un projet**



# Mais qu'est-ce qu'un projet?

---

- **Une action inscrite dans le temps**
- **Des objectifs précis et mesurables**



**Important** : présenter sous forme d'actions et non de besoins (= idem mobilisation des bénévoles)

**Exemple :**  
**association culturelle d'arts plastiques**

**Présentation sous forme de besoins / fonctionnement**

Type de dépenses 2019	Montant
1 animateur salarié (salaire, déplacements...)	15660€
Frais liés à la salle	1000€
Achat de matériel	3000€
Frais administratifs (poste, assurance, internet...)	500€
<b>TOTAL</b>	<b>20160€</b>



Programme d'actions 2019	Montant
<b>Volet 1 : animation atelier</b> -50% temps salarié -100% frais location -70% achats -50% frais administratifs  <p style="text-align: right;"><b>S/total</b></p>	10800€ 1000€ 2100€ 250€  <b>14150€</b>
<b>Volet 2 : exposition ouverte au public</b> -40% temps -30% achats -30% frais administratifs  <p style="text-align: right;"><b>S/total</b></p>	2460€ 900€ 150€  <b>3510€</b>
<b>Volet 3 : week-end découverte musée</b> -10% temps / frais salariés -20% frais administratifs  <p style="text-align: right;"><b>S/total</b></p>	2400€ 100€  <b>2500€</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20160€</b>



**Petit tour de table :**

**En une phase, le projet principal de votre structure en 2019?**

# Le projet aujourd'hui incontournable...

---

- Logique de fonctionnement pas toujours satisfaisante
- se projeter, fixer des objectifs idéaux et clairs aide à les atteindre
- Aide à mieux communiquer , raconter une histoire
- Et aide à évaluer, faire le bilan de ses actions

**Mais...**

---

# Limites et dangers de la méthodologie de projet

- **Faire entrer dans logique** temps, de résultats, de justifications du vécu (cf. histoire d'amour)
  - **Fixer à l'avance**, souvent dans l'urgence; moindre adaptation et moindre place aux évolutions portées par les bénéficiaires
  - **Prime à l'innovation** et non à la répétition source d'apprentissage
  - Attention aux exigences des partenaires qui **décentrent du projet**
  - Parfois autant **de temps passé** à monter le projet qu'à le réaliser, ce temps n'étant pas financé
  - Attention à éviter la **langue de bois**
-

# Limites et dangers de la méthodologie de projet

- **Faire entrer dans logique** temps, de résultats, de justifications du vécu (cf. histoire d'amour)
  - **Fixer à l'avance**, souvent dans l'urgence; moindre adaptation et moindre place aux évolutions portées par les bénéficiaires
  - **Prime à l'innovation** et non à la répétition source d'apprentissage
  - Attention aux exigences des partenaires qui **décentrent du projet**
  - Parfois autant **de temps passé** à monter le projet qu'à le réaliser, ce temps n'étant pas financé
  - **Langue de bois**
-

# Pour gérer un projet, il faut pouvoir...

- Le **C**larifier
- L'**A**dapter aux besoins de son public
- Le **D**éfendre auprès des partenaires et financiers
- Le **R**éaliser avec les moyens de sa structure
- Mettre en œuvre les moyens de l'**E**valuer

= 5 étapes pour définir le **CADRE** de votre projet

= une boîte à outils pour répondre à votre situation



**Etape 1 :**

**Clarifier ses objectifs  
et ses actions**

# Etape 1 : clarifier ses objectifs et ses actions

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément »

(Nicolas Boileau, écrivain 17<sup>e</sup>)

## **Des réflexions préalables nécessaires**

- Après de quel public avons-nous choisi d'intervenir ?
- Pour répondre à quelles problématiques ? (habitat, famille, éducation, environnement...)
- Avec quels objectifs ?
- Et quels types d'actions?



# Un choix à faire pour présenter les actions :

## Isoler les actions ou présenter un programme d'action global

	Isoler les actions	Intégrer les actions
	<b>Ex:</b> Action 1 – Organiser des ateliers photos Action 2 – Organiser des temps d'échange entre familles etc...	<b>Ex :</b> une seule action – Renforcer les liens social entre et avec les personnes souffrant de sclérose en plaques. Avec plusieurs « volets ».
<b>Avantages</b>	Plus clair surtout si les actions sont très différentes. Parfois préféré par financeurs	Plus facile.
<b>Inconvénients</b>	Plus compliqué (une présentation / un budget par action) Risque de choix d'une des actions par les financeurs.	Tout peut être refusé d'un seul « bloc ».

### Dépend :

- Si les actions sont très différentes les unes des autres (impératif de différencier les activités des investissements)
- Des exigences des financeurs

## Actions préalables pour clarifier le projet

- Organiser une **réunion** de consultation pour lancer et définir le projet ensemble
- **Identifier** les objectifs/actions et réaliser une **note de clarification** pour disposer d'un document qui résume tous les aspects du projet.
- **Communiquer** à tous les membres de l'association la note de clarification pour assurer une bonne cohésion de l'association autour de la définition du projet.

# 2-3 pages pour présenter son projet

(cf. document distribué)

<b>QUOI ?</b>	Synthèse	= une présentation de 3 minutes qui mettra en avant tous les mots-clés. C'est un outil de communication permettant d'expliquer et convaincre rapidement les personnes qui vous écoutent.
<b>POURQUOI ?</b>	Le contexte Les besoins identifiés (par qui?)	Contexte ou constat : partez de votre propre constat personnel et complétez avec des données officielles
<b>POUR QUOI FAIRE?</b>	Les objectifs - Qualitatif - Quantitatif	Objectifs Qualitatifs et Quantitatifs Le "Pourquoi faire ?" découle du "Pourquoi ?" (Constat). Que voulez-vous faire concrètement et en quelle quantité ?
<b>POUR QUI ?</b>	Le public - Typologie - Quantitatif	Typologie et Quantitatif des différents publics Publics : - Cibles - Secondaires - Indirects
<b>POURQUOI NOUS?</b>	L'historique La motivation Les compétences L'organisation	Pourquoi êtes-vous la structure la plus placée pour réaliser et réussir cette action ?

<b>PAR QUI ?</b>	Qui dans l'équipe ? Bénévoles / salariés Compétences, temps consacré	Moyens humain interne : qui fait quoi ?
<b>AVEC QUI ?</b>	Les partenaires Leurs engagements à ce stade	Partenaires Stratégiques, Techniques, Financiers. Ne pas hésiter à préciser si démarches en cours
<b>OÙ ?</b>	- Lieux - Fixes / Itinérants	Ne pas hésiter à préciser si recherche en cours
<b>QUAND ?</b>	- Début / fin - Périodicité	Peut-être « tous les mardis de l'année » ou « une journée en juillet »... <i>(peut-être formulé sous forme de chorogramme)</i>
<b>COMMENT ?</b>	La méthodologie - Qualitatif - Quantitatif	Quelles méthodes vont-être mises en œuvre pour réaliser l'action et pour <b>communiquer</b> sur l'action.
<b>COMBIEN ?</b>	Les postes de dépenses	Lister les principaux postes de dépenses et la nature des ressources <i>(peut-être formulé sous forme de budget)</i>
<b>ÉVALUATION</b>	- Quoi ? - Comment ?	Avons-nous réalisé les activités prévues ? Avons-nous atteint nos objectifs ? Comment pouvons-nous le montrer ? <i>(peut-être formulé sous forme de tableau)</i>



**Etape 2 :**

**un projet adapté aux  
Attentes du terrain**

## Etape 2 : un projet adapté aux attentes du terrain

- Quels sont les besoins identifiés pour le public que vous accompagnez?
- Comment avez-vous identifié ces besoins?
- Comment pensez vous impliquer le public dans les actions envisagées?

**10mns au total!**

# Etape 2 :

## un projet adapté aux attentes du terrain

### Quelques techniques pour animer un groupe

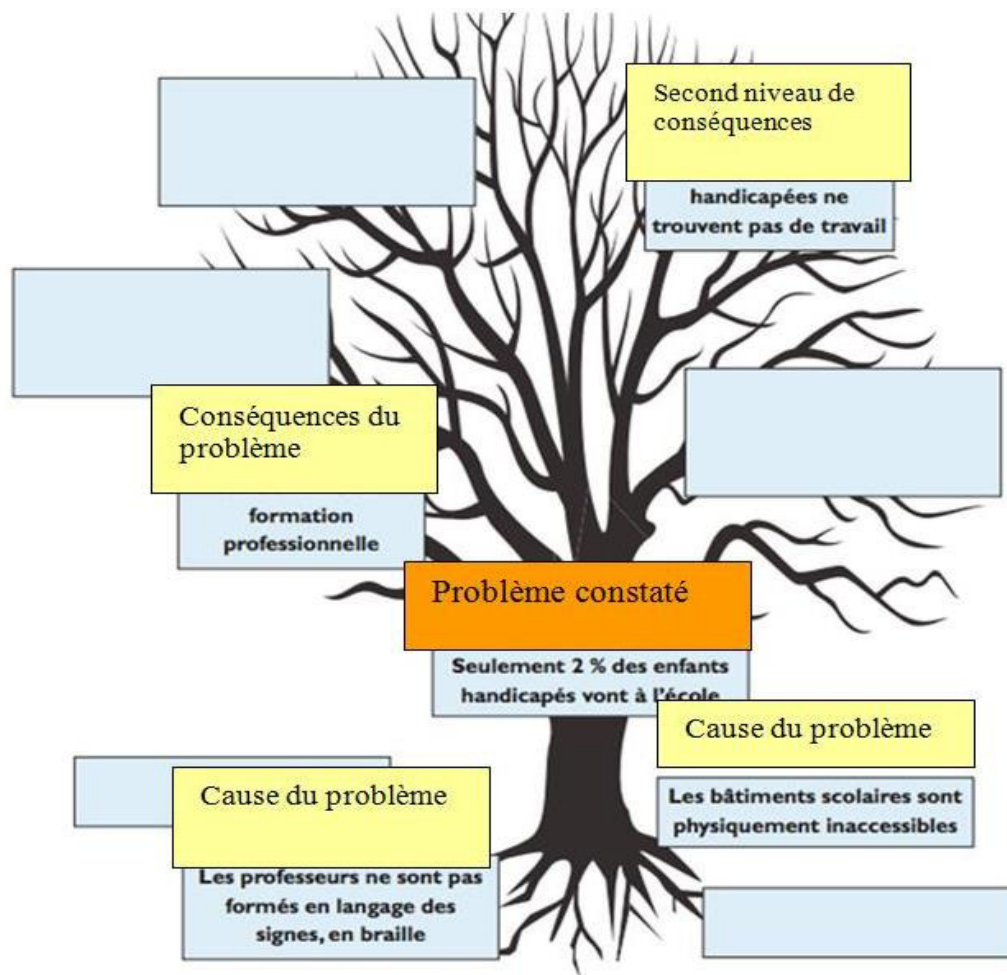
- Le tour de table
- La discussion "soutenance"
- La discussion en ateliers (par exemple ateliers scenarii)
- L'étude de cas
- Le jeu de rôle
- Le photo langage
- Le référendum...
- L'arbre à problèmes / l'arbre à solutions

**Pour plus de détails...**

# Une possibilité d'animation...

Quelles  
sont les  
racines  
de notre  
projet?

Construire un  
arbre à  
problème et à  
solutions...







# Etape 3 :

**Un projet **D**éfendable  
auprès des partenaires**

# Etape 3 :

## Un projet défendable auprès des partenaires

### Les attentes des partenaires financiers

- Mener des actions qui répondent à leurs **priorités** et à leurs **calendriers**
- Présenter des actions de **qualité** (expérience, qualification des intervenants, etc.)
- Inscrire les actions dans d'autres **partenariats** (y compris co-financement)
- Préciser les modalités prévues pour **mobiliser** les bénéficiaires sur l'action et pour **évaluer** l'action
- **Respecter** les exigences administratives et financières relatives au dossier

# MOTS CLES PAR PARTENAIRE FINANCIER

## RESSOURCES PUBLIQUES

Communes	TERRITOIRE
Communautés de communes / Agglo	COMPETENCE
Conseils Généraux	SOCIAL
Conseils Régionaux	ECONOMIQUE
État / organisme parapublic	SECTORISE
Europe	GROS PROJET et/ou RURAL et/ou ECHANGES

## RESSOURCES PRIVEES

Bénévolat particulier / financement participatif	RESEAUX
Bénévolat entreprises	DEMARCHER
Bénévolat Fondations d'entreprise	VEILLE

## RESSOURCES PROPRES

Restaurants / ventes (dont marchés publics)	DIVERSIFIE / FISCALISE
Associations	SYMBOLIQUE
Associations de manifestations	REGLEMENTE / BUDGETE

## AUTRES TYPES DE RESSOURCES

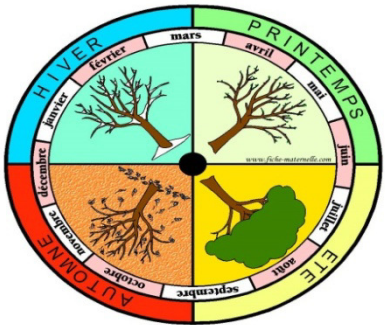
Ressources bancaires	DIFFICILE
Prêts (souvent avec droit de reprise)	CLARIFIE
Emplois aidés (CPE)	PERSONNALISE

# Pour les partenariats publics

## Du temps

= respecter le cycle des subventions...

	Subvention en cours	Subvention suivante
Début automne (sept-oct)	Réalisation	Terrain préparé, projet affiné
Début hiver (oct-déc)	Finalisation	Graines semées, subventions déposées
Début printemps (avril-mai)	Le temps des rapports + début action	Conventions qui poussent...
Début été (juin-juillet)	Réalisation	Récolte des fruits!



De plus en plus d'exceptions (appels d'offre



# Etape 4 :

**Un projet **R**éalisable avec  
les moyens de votre  
structure**

# Etape 4 : un projet réalisable

= adapté aux compétences de la structure et de son équipe

= adapté aux moyens financiers et techniques accessibles

**= pourquoi l'action sera bien réalisée**

- Parce que l'association a déjà de l'expérience
- Parce que nos compétences sont reconnues
- Parce que des personnes compétentes sont mobilisées
- Parce que l'association a su mobiliser des partenariats locaux
- Parce que l'association utilise des approches pertinentes

# Analyse SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats...)

31

	<b>STRUCTURE</b>	<b>ENVIRONNEMENT</b>
<b>+</b>	<b>FORCES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
<b>-</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>MENACES</b>

# Pour réaliser son action : de nouveaux outils

32

Cf. document de présentation  
**"panorama des outils numériques"**





# Etape 5 :

## Un projet **E**valuable

# Ce que l'évaluation n'est pas...

**Un jugement spontané et/ou non formalisé** (« *C'est super ce que vous faites* »)

➤ Pour garantir une certaine objectivité, une méthodologie est définie.

**Une étude** (« *Une étude a été commandée pour connaître l'impact des actions menées dans le quartier depuis 10 ans* »)

➤ Démarche intellectuelle de production de connaissance, détachée de la démarche de projet elle-même et des acteurs.

**Un bilan de l'action** (« *Nous allons donc commencer cette AG par un petit bilan des actions menées l'année dernière...* »)

➤ Terme général, point d'étape sur les résultats d'une action. Avant tout descriptif.

# Ce que l'évaluation n'est pas...

**Un contrôle** (*« Un contrôleur de l'ASP se présentera dans vos bureaux pour vérifier l'adéquation aux engagements pris. Merci de tenir tous les documents relatifs au projet à sa disposition »*)

➤ Vérification que les engagements pris au départ ont bien été respectés (par rapport à une norme, des objectifs...). Plutôt quantitatif et non participatif. Contrôle plutôt effectué par le financeur / donneur d'ordre mais également des logiques de contrôle en interne.

**Un audit** (*« Un audit financier des services sera conduit afin d'estimer les marges de réduction des coûts »*)

➤ Instrument de contrôle financier ou organisationnel.

# Ce qu'est l'évaluation...

**Définition De Ketele** (docteur en psychopédagogie)

«L'évaluation est le **processus** qui consiste à recueillir un **ensemble d'informations** pertinentes, valides et fiables, puis à examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de **critères choisis** adéquatement en vue de fonder **la prise de décision**»

# Limites et dangers de l'évaluation

Une histoire d'amour ne se mesure pas (forcément) au nombre de bouquets de fleurs offerts ou au nombre de repas en amoureux !

## **Evaluer :**

- logique de « preuve », de comptabilité, dans vécu relations humaines
  - fixer à l'avance (parfois plus d'un an avant...) or imprévus... Trop proche objectifs « papiers » = parfois destinataires pas trouvé leur place.
-

# Limites et dangers de l'évaluation



Pourtant, se projeter, fixer des objectifs idéaux et clairs aide à les atteindre /se retourner sur ses actions est légitime...

Laisser place à la vie :

- pas craindre de montrer des décalages
- pas rester cantonnée à du quantitatif

Approche de l'évaluation acceptée par la plupart des partenaires financiers gardois.

---

# Pourquoi évaluer?

Pas seulement pour rendre des comptes aux financeurs...

## Exigence

- ✓ d'amélioration des services,
- ✓ de bonne utilisation des deniers publics ou privés,
- ✓ de légitimation des actions menées,
- ✓ d'objectivation du travail réalisé,
- ✓ d'information des citoyens,
- ✓ de mobilisation des bénévoles...


= *un outil un service du projet ("Evaluer pour évoluer")*

# Des différences selon le contexte

---

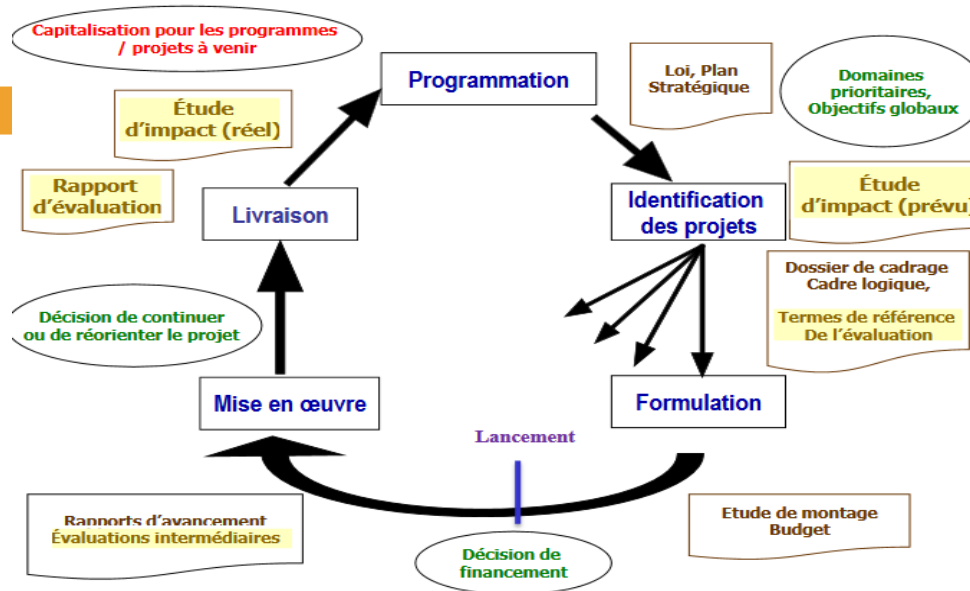
- **Gros projets internationaux** : systématique, souvent financé, cahier des charges, externe par expert.
  - **Dans le médico-social** : institutionnalisé, plus proche du contrôle et du suivi...
  - **Pour les petites et moyennes associations gardoises** : des exigences assez réduites, des évaluations internes, pas de budget affecté.
-





**Evaluer votre  
action : un  
processus tout au  
long du projet**

## Programme et Projets



**Rapport d'évaluation :**  
en fin de projet/ d'action/ d'année.

**Mais évaluation se réalise**  
tout au long du projet/ de l'action

**et se définit au début.**

## **En début de projet**

1. Être au clair sur ce que vous attendez de l'action
2. Définir l'angle à travers lequel aborder cette action
3. Définir des indicateurs et des outils de vérification

## **Pendant le projet**

- Suivre les indicateurs, mettre en œuvre les outils de vérification

## **En fin de projet**

- Conduire des études de fin de projet
- Synthétiser et partager cette évaluation
- Définir des pistes d'amélioration

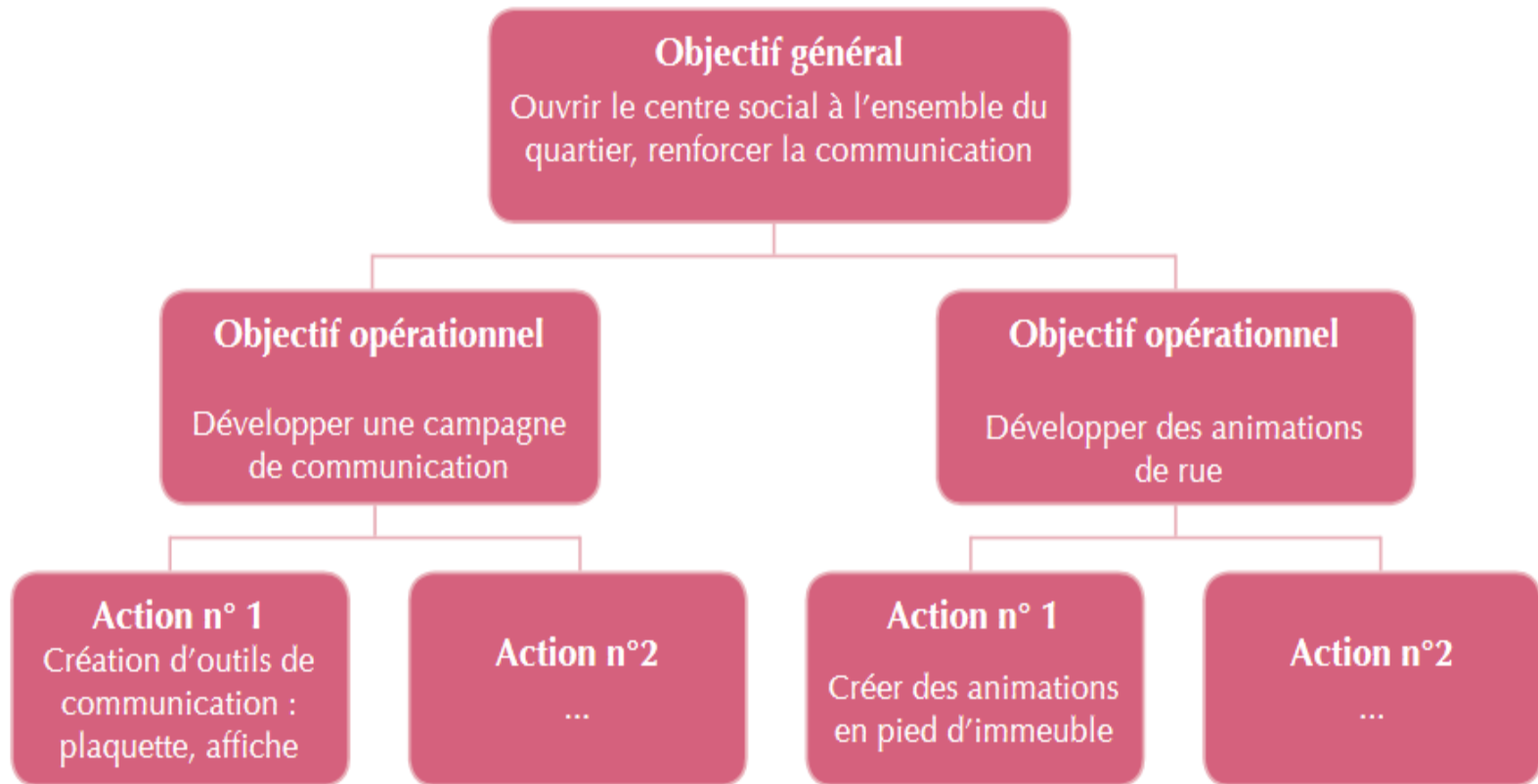
# 1. Etre au clair sur les attendus du projet

Evaluer = confronter les résultats finaux à ce qui était prévu/attendu.

Important de définir **ce que l'on attend d'un projet / d'une action :**

- ✓ En terme d'objectifs principaux / de résultats attendus pour ces objectifs
- ✓ En terme d'objectifs opérationnels
- ✓ En terme d'activités à mettre en place

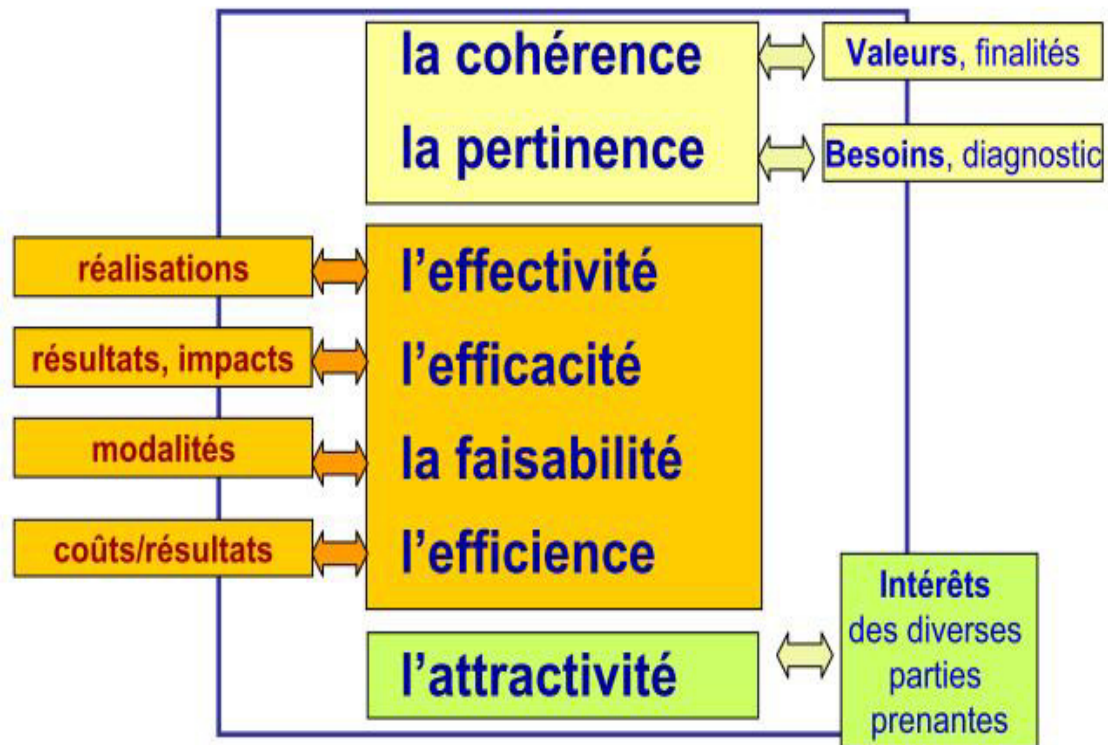
# Etre au clair sur les objectifs et les actions que l'on souhaite atteindre...



Cf. cadre logique du Centre Social Culturel la Carnière

## 2. Définir les "questions d'évaluation"

Plusieurs manières d'aborder l'objet d'évaluation sont possibles...



## Choix d'analyser l'action de l'un ou plusieurs de ces points de vue

**effectivité** (actions réalisées), **efficacité** (résultats immédiats = objectifs secondaires) mais aussi **pertinence** (par rapport au contexte / aux besoins), **cohérence** (entre actions et objectifs), **efficience** (en rapport avec les moyens), **impact** (résultats de plus long terme = objectifs principaux), **pérennité** (capacité à perdurer)...

## Un conseil : traduire ces points de vue en questions concrètes

Par exemple :

- **Pérennité** : si le soutien financier s'arrêtait demain, le projet pourrait-il continuer?
- **Efficience** : quels moyens ont été affectés à l'action et le ratio moyens/impact est-il satisfaisant?

# Quelles attentes des partenaires?

Pour les PMA gardoises, deux questions à aborder a minima :

- L'action prévue a-t-elle été réalisée? (= effectivité)
- Et a-t-elle servi à quelque chose ? (efficacité voire impact)

Assez peu exigeant : Cf. cerfa subvention (10 lignes !)  
Mais possibilité de faire figurer un document plus complet en annexe.





### **3. Définir des indicateurs et moyens de vérification**

	Indicateurs	Outils de vérification
<b>Les objectifs sont-ils atteints ?</b>		
Objectif 1 : ouvrir la culture à un <b>public</b> élargi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine géographique du public</li> <li>- Situation socio-professionnelle</li> <li>- Satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse statistique</li> <li>- Enquêtes satisfaction</li> </ul>
Objectif 2 : faire découvrir de <b>nouvelles</b> formes d'art	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation des œuvres présentées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Photo des réalisations</li> </ul>
<b>Les activités ont-elles été réalisées ?</b>		
Action 1 : animation atelier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # ateliers réalisés</li> <li>- # participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feuille de présence</li> </ul>
Action 2 : exposition ouverte au public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # pièces exposées</li> <li>- # visiteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossier de presse</li> <li>- Cahier comptabilisation</li> <li>- Livre d'or</li> </ul>
Action 3 : week-end découverte musée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # participants</li> <li>- Programme réalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Photos</li> <li>- Documentation</li> </ul>

# Qu'est-ce qu'un indicateur ?

= un type d'information qui va permettre de suivre une situation, une pratique ou une évolution

**Des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs...**

«Ce qui compte ne peut pas toujours être compté et ce qui peut être compté ne compte pas forcément.» **Albert Einstein**

**Exemples** : nombre d'enfants accompagnés / satisfaction des participants

# Exemples d'outils de suivi

- Base de donnée
- Fiches de présence
- Questionnaires d'évaluation
- Documents de communication et copie d'outils utilisés
- Photos, vidéos, dessins
- Extraits de compte-rendu de réunions
- Revue de presse
- Ect...

**Cf. fiche distribuée**

Exemple d'objectifs, d'actions, d'indicateurs et d'outils de suivi...

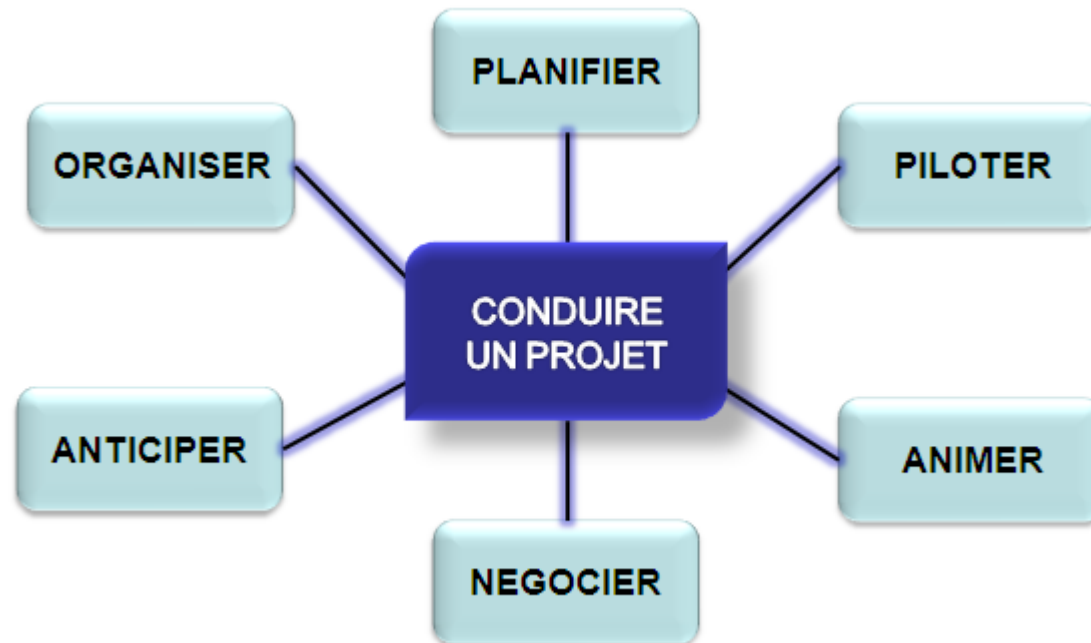
# Exercice

---

**Définir les indicateurs et outils de suivi correspondant à vos objectifs et vos actions.**

# En conclusion...

**Gérer un projet associatif :  
des compétences multiples...**

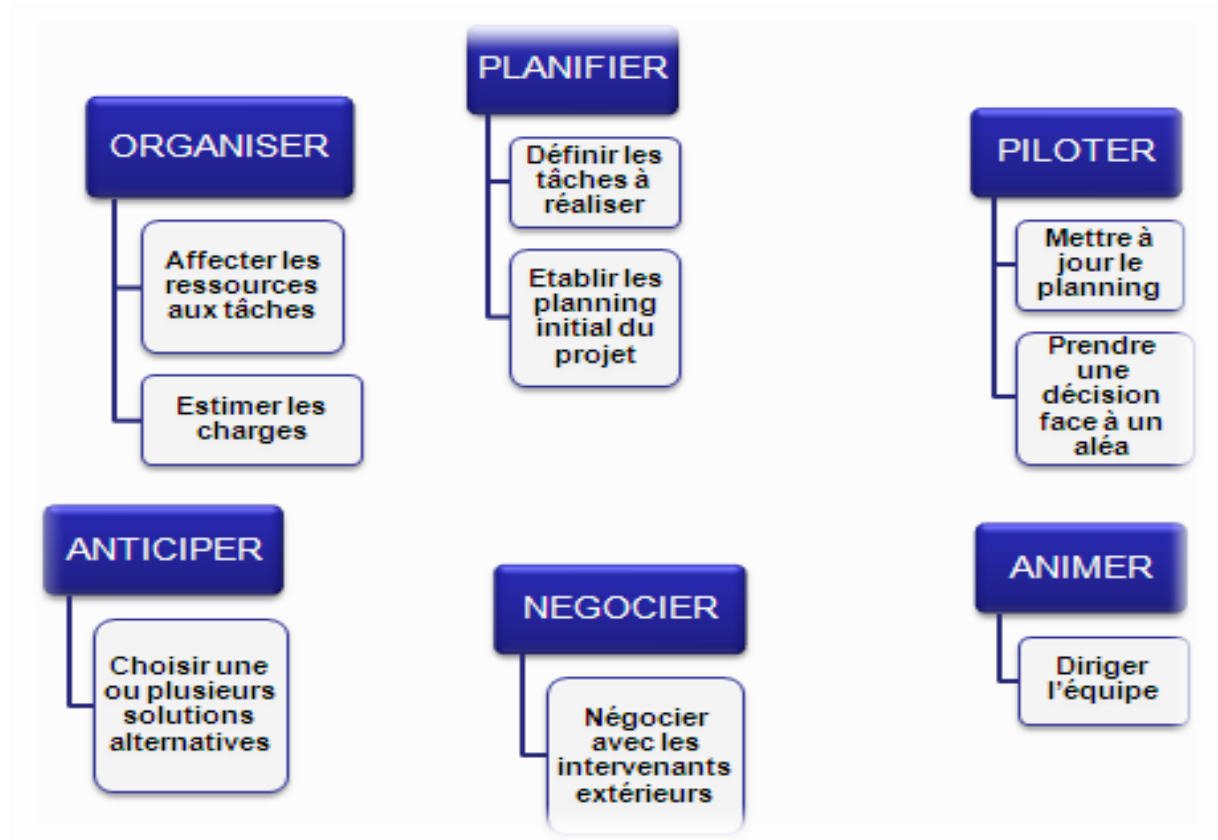


# Gérer un projet...

Des  
compétences  
multiples

-----

Associatif = en  
collectif...



**Pause déjeuner?**





**Après-midi**

**Mobiliser les bénévoles**

# Pourquoi cette formation?

- **Bénévolat = principale ressource de l'association**
  - Une évidence : pas de bénévoles = pas d'association
  - Pour beaucoup d'associations : Pas de bénévoles = pas de moyens pour agir
- **Crise/mutation du bénévolat, de l'engagement ?**
  - Difficulté de recruter
  - Difficulté de fidéliser

# Les objectifs de cette séquence:

---

- **Appréhender la diversité** des situations de bénévolat : motivations de l'engagement, implications différentes... et la réalité du bénévolat aujourd'hui .
- Être au clair sur les **obligations et dispositifs** relatifs au bénévolat.
- Être en mesure de **mettre en place des outils concrets** pour mobiliser les bénévoles dans sa structure.

## **Tour de table des situations par rapport au bénévolat**

**Définitions et présentation des travaux et réflexions sur les motivations et freins au bénévolat**

**Initier et gérer une relation avec les bénévoles** – Diagnostic : comment le bénévole est-il accueilli dans votre structure?

### ***Pause***

**Présentation d'outils pour rencontrer, recruter, fidéliser, les bénévoles** – Echanges sur les outils/ actions possibles

**Valoriser l'engagement c'est aussi...**

- Clarifier les responsabilités juridiques
- Rembourser les frais
- Valoriser comptablement le bénévolat

**Définition d'un plan d'action**

# Tour de table

---

## Vos structures :

- La situation par rapport au bénévolat
- Les pratiques
- Les attentes



# 1<sup>er</sup> diagnostic :

Vos propres  
représentations par  
rapport au bénévolat !



# Partie I :

## Définitions

Evolution du bénévolat

Les motivations des  
bénévoles

# Définitions et contexte

## Définitions

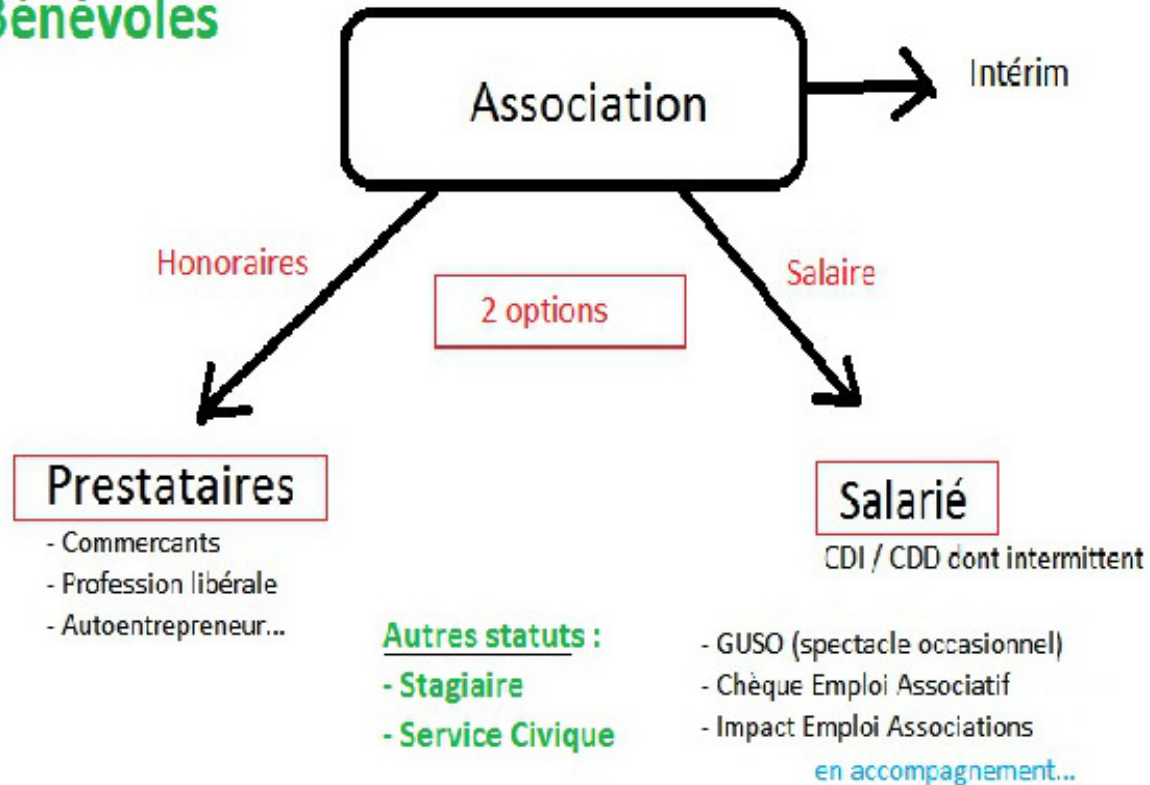
### Bénévolat (« bonne volonté »)

- Pas de définition légale
- Avis du Conseil économique et social : « Toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial »
- Avis des services fiscaux: « Le bénévole est celui qui ne prend aucun intérêt direct ou indirect aux résultats de l'exploitation »



# Le bénévolat, ce n'est pas...

## Bénévoles



Cf. définitions sur [francebenevolat](http://francebenevolat.org)

# Définitions et contexte

**Ce n'est pas non plus...**

**Volontariat** = engagement formalisé (contrat), durée déterminée, temps plein, indemnisation, statut social (définition légale) (<http://www.service-civique.gouv.fr/>)

**Militantisme** : du latin *miles, militis* : « soldat ». Se battre pour défendre ou promouvoir une cause, une position.

**Activisme** : participer de manière active (par des actions) à la propagation d'une idée, d'un mouvement

# Bénévolat /mécénat de compétences : quelle différence?

Mécénat de compétence = bénévolat de court terme, souvent avec une forte valeur ajoutée, organisé dans le cadre de l'entreprise.  
[Exemple : [Fondation Petzl](#)]

Exigence fréquente de correspondre aux critères de reconnaissance d'Intérêt Général ou d'Utilité Publique définis par les services fiscaux.

## Trois exemples en région

### La fondation Sncf : de 1 à 10 jours

Sabine VUILLEQUEZ – [sabine.vuillequez@sncf.fr](mailto:sabine.vuillequez@sncf.fr) (TOULOUSE)

### La fondation Orange : 3 ans environ

Sylvie Meslin Saint-Jean – [sylvie.meslinsaintjean@orange.com](mailto:sylvie.meslinsaintjean@orange.com) (Montpellier)

### La fondation Axa : divers formats



Fondation  
Orange



Languedoc – Roussillon  
Mécénat de compétences 2014  
54 salariés

### Montpellier

Etincelle Languedoc Roussillon (1 personne)  
Secours Populaire Français (4 personnes)  
Habitat et Humanisme Hérault (1 personne)  
Orange Solidarité (4 personnes)  
Fondation Agir Contre l'Exclusion (1 personne)  
Association Française de Familles pour le Don d'Organes (1 personne)  
Croix Rouge Française (2 personnes)  
Comité de Liaison et de Coordination des Associations de Personnes Handicapées et Malades Chroniques (1 personne)  
SOS Gazelle (1 personne)  
Jusqu'à la Mort Accompagner la Vie (1 personne)

### Saint-André-de-Sangonis

Secours Populaire Français (1 personne)

### Béziers

Le Point d'Appui (1 personne)  
Orange Solidarité (1 personne)  
Habitat et Humanisme (1 personne)

### Carcassonne

Carcassonne Solidarité (1 personne)  
AGIR Abcd (1 personne)  
Secours Populaire Français (1 personne)  
Petits Frères des pauvres (1 personne)

### Olette

Association d'Insertion du Canton (1 personne)

### Aude

### Pyrénées-Orientales

### Thuir

Thuir solidarité (1 personne)

### Lozère

### Mende

Prévention Routière 48 Comité départemental de la Lozère (1 personne)

### Alès

Orange solidarité (1 personne)

### Nîmes

Prévention Routière Comité du Gard (2 personnes)  
Bulles de rêve (1 personne)  
Epicierie Sociale / Table Ouverte (1 personne)  
Croix Rouge Française (1 personne)  
Paralysés de France (1 personne)  
Secours Populaire (1 personne)

### Grabels

Croix Rouge Française Délégation Régionale (1 personne)

### Le Crès

Banque Alimentaire de l'Hérault (5 personnes)

### Frontignan

Secours Populaire Français (1 personne)

### Sète

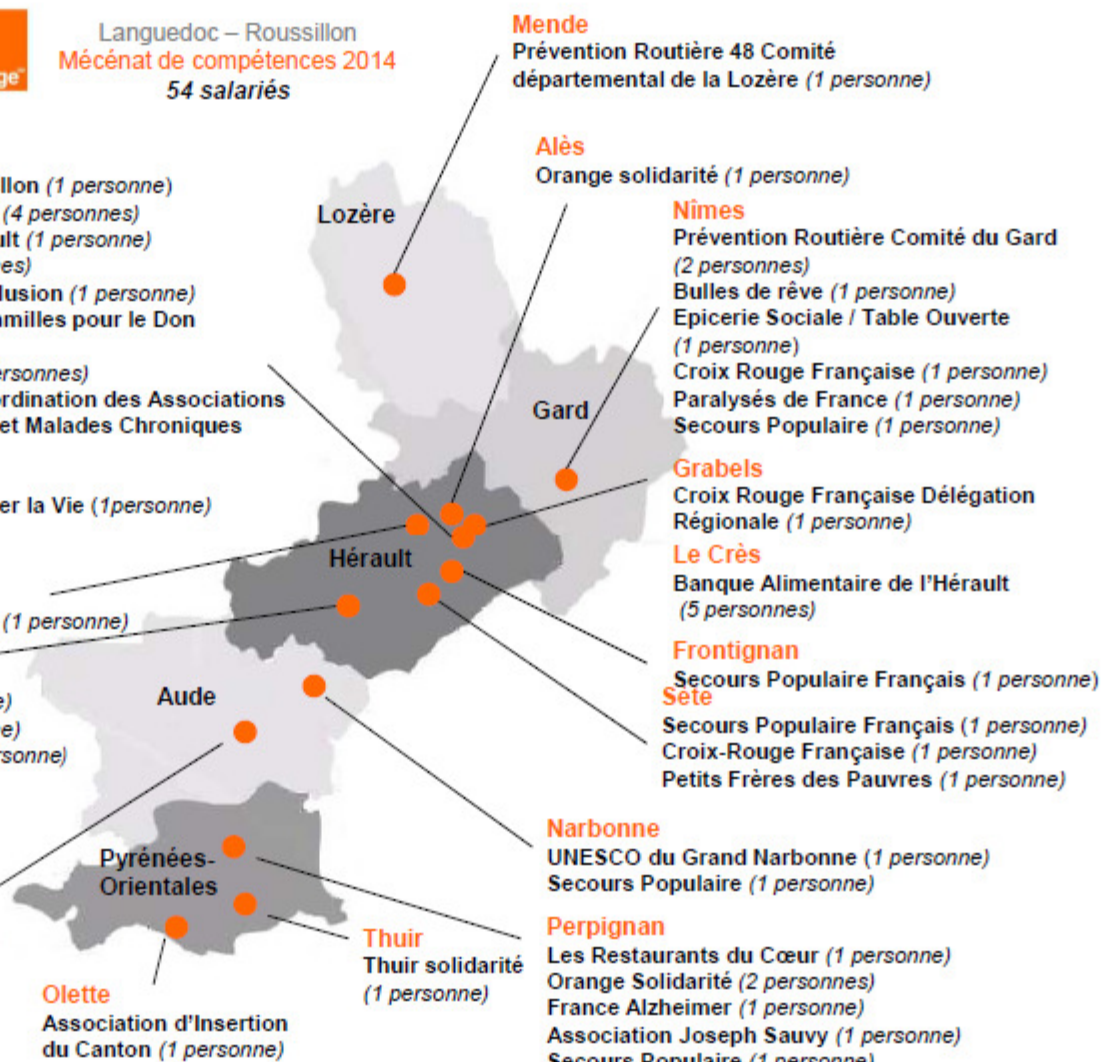
Secours Populaire Français (1 personne)  
Croix-Rouge Française (1 personne)  
Petits Frères des Pauvres (1 personne)

### Narbonne

UNESCO du Grand Narbonne (1 personne)  
Secours Populaire (1 personne)

### Perpignan

Les Restaurants du Cœur (1 personne)  
Orange Solidarité (2 personnes)  
France Alzheimer (1 personne)  
Association Joseph Sauby (1 personne)  
Secours Populaire (1 personne)



# Le contexte et son évolution

## Combien d'associations ?

- **1 300 000** associations en activité en France
- Un rythme de croissance des créations qui augmente régulièrement (+**5000**/an en 1950 – +**67000**/an aujourd'hui)

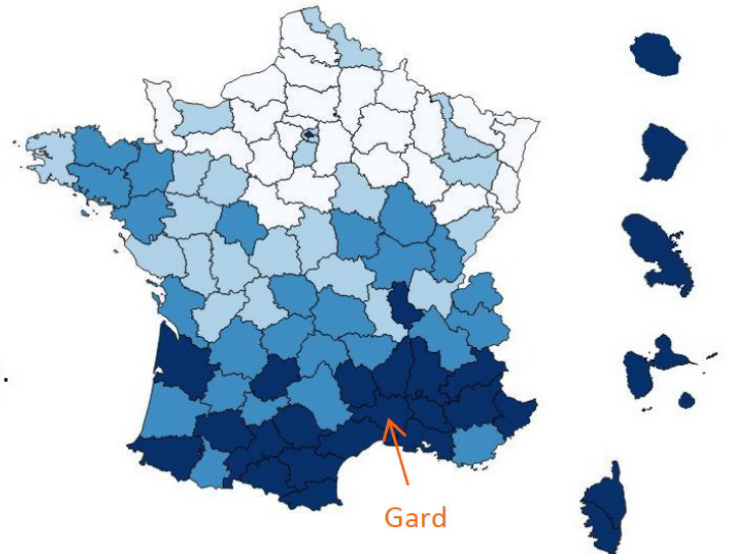
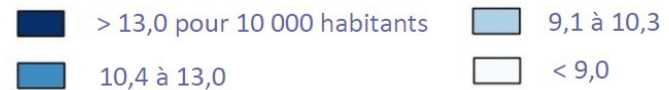
Un monde associatif dynamique

## Dans le Gard

Sources :  
*Fonda, Cerphi*  
et  
*recherches et solidarités*  
**Plus**  
**d'associations**  
**= plus de**  
**concurrence**  
**pour les**  
**bénévoles?**

Pour l'année 2016-2017, environ **1 015** nouvelles associations ont été déclarées dans le département. Sur la période récente, il s'est créé en moyenne chaque année, **14,2** associations nouvelles pour 10 000 habitants (moyenne nationale de 11,1).

Sources : INSEE et Journal officiel Associations. Traitement R&S.  
Moyenne annuelle établie sur la période de début septembre 2013 à fin août 2017.



# Combien de bénévoles en France ?

## Sources :

1. Edition 2018 de la France Bénévole (R&S)

2. Etude sur le bénévolat des seniors (France Bénévolat )

3. INSEE Première janvier 2016 sur le bénévolat.

4. Etude France Bénévolat-IFOP-Crédit Mutuel-R&S de 2013

En 2016, **25% des Français** donnaient du temps à une association (23% en 2010 et 24,6% en 2013) (1)

Environ **15 millions de bénévoles** entre 16 et 75 ans, soit 10 à 15 bénévoles par association en moyenne.

Cette proportion, **en augmentation**, varie de 21% chez les moins de 35 ans à 35% chez les plus de 65 ans, et donne un léger avantage aux hommes (27% contre 23%) (1)

Entre 2010 et 2016, c'est **chez les moins de 35 ans** que la progression a été **la plus élevée avec + 33%** (4)

Mais elle **se différencie surtout, très largement, selon le niveau de formation**, passant de moins de 20% chez celles et ceux qui n'ont pas ou peu de diplômes, à plus de 30% parmi celles et ceux qui ont un diplôme d'enseignement supérieur (1)

Seulement 12 % des associations emploient des salariés, le plus souvent un ou deux. Donc 88% des associations ne fonctionnent qu'avec des bénévoles (équivalent à 680 000 emplois ETP) (3)

**Donc plus une mutation qu'une diminution du bénévolat !**

# Le contexte et son évolution

## 1945- 1975 :

Un monde  
associatif  
en  
mutation

Le temps des militants et des  
« permanents », structuration en  
fédérations

### **Au plan idéologique:**

- secteur éducation populaire: dominante laïque
- secteur action sociale santé: démocrate chrétien



# Le contexte et son évolution

**1980-2000**

**La commande publique** s'accroît, (lutte contre la pauvreté, insertion des jeunes, formation...) le poids économique des association augmente

**Des permanents aux professionnels:**  
professionnalisation accrue (croissance de l'emploi: + 4%/an – une problématique nouvelle: relation bénévoles-salariés)

**L'association est une entreprise:**  
responsabilité accrue des dirigeants, début des difficultés dans le recrutement des bénévoles et surtout des dirigeants (judiciarisation de la société )



# UN ENVIRONNEMENT SOCIAL QUI NE FAVORISE PAS LA PRISE DE RESPONSABILITÉ

**Montée des individualismes :** en réaction aux déceptions et aux frustrations engendrées par les grandes mobilisations idéologiques et utopistes

**Déclin des engagements durables** au profit de mouvements émotionnels éphémères

**Culte de l'instantané :** on refuse ou on ne peut voir plus loin

**Crise de confiance dans les institutions :** les partis politique et les syndicats en perte de vitesse

**Une mondialisation économique qui** nourrit le scepticisme ...

**Source : J. Bastide, FONDA**

## Tendances émergentes

- ▣ Individus axés sur la réalisation de soi
- ▣ Nouvelles formes de militance
- ▣ Montée en puissance des réseaux sociaux comme support de mobilisation
- ▣ Naissance d'un citoyen actif sans intermédiaire
- ▣ Engagement en lien plus fort avec le professionnel

Source :

Enquête Cerphi/  
France bénévolat

# Le contexte et son évolution

2008

	Avant	Aujourd'hui
Valeurs	Valeurs collectives > Valeurs individuelles	Valeurs individuelles > Valeurs collectives
Place individu	Individu = instrument	Collectif = instrument au service du projet individuel
Place projet	Projet asso. = identité du bénévole	Adhésion à une action pas à un projet
Mots clés	Militantisme, dévouement, fidélité.	Zapping, plaisir, exigence.
Organisation	Grosse association, fédération pyramidale	Réseaux polycentrés, petits groupes.

# Le contexte et son évolution

## Conséquences sur le recrutement associatif

- Les **nouveaux bénévoles** vont prioritairement dans les **nouvelles associations**
- On s'engage **plus volontiers dans l'action** que dans l'association
- Dans 90s, progression dans **associations sportives et culturelles** au détriment des associations de défense des droits et intérêts (plus stable dans 2000s)
- Plus grande difficulté pour renouveler les **dirigeants** (= tâches de gestion et à responsabilité) d'où des dirigeants salariés qui supplantent parfois les administrateurs dans le portage du projet

## 2<sup>e</sup> diagnostic :

# Savoir identifier les motivations de bénévoles

- Vos motivations
- Les motivations selon France Bénévolat

## Les « fonctions » du bénévolat.

Fonctions	Définitions	Exemple
Expression de valeurs	L'individu est bénévole car cela lui permet d'exprimer des valeurs d'altruisme et d'humanité.	« Je pense que c'est important d'aider les autres »
Investissement/gestion de carrière	Bénévolat = moyen d'apprendre et de faire des expériences	« J'apprends et je peux faire des contacts utiles pour ma carrière »
Relations sociales	Bénévolat pour faire des amis, et des relations et d'exercer une activité valorisée par l'entourage.	« Je suis bénévole parce que ça se fait beaucoup autour de moi »
Protection	Aide à réduire les sentiments négatifs (culpabilité, sentiment d'inadaptation, etc.)	« Je me sens moins seul en faisant du bénévolat »
Développement personnel	Le bénévolat aide à renforcer l'estime de soi et procure des sentiments positifs.	« Je me sens utile et ça fait plaisir »

# Les motivations du bénévole

## Les motivations varient aussi en fonction de la situation des bénévoles

- **Bénévolat et demandeurs d'emploi**
  - *Situation intermédiaire/ valorisation du temps bénévole, création réseau, etc.*
- **Bénévolat et retraite**
  - *Nouveau projet de vie*
- **Bénévolat et jeunes**
  - *Aspect éducatif, expérientiel*

***Un rapport souvent important à l'emploi...***

# Les motivations du bénévole

## Le cas des administrateurs et des dirigeants :

- Recherche de pouvoir
- Recherche de « surface sociale » => notables
- Mais aussi sens plus aigu des responsabilités..



# Les motivations du bénévole

## Pyramide de l'engagement

Dirigeants (15 h mois à 15 h semaine)

Administrateurs (max. 30 h /mois)

Bénévoles d'activité (8h à 15 h par mois)

Bénévoles ponctuels (max. 30 h/an)

# Les motivations du bénévole

---

## 3<sup>e</sup> Diagnostic :

**Et dans votre structure,  
quelle prise en compte des  
motivations et contraintes  
des bénévoles?**



## Partie II :

# **Le cadre réglementaire du bénévolat :**

**encadrement  
et dispositifs de soutien**

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Les responsabilités juridiques

Principe de responsabilité civile et pénale de l'association en tant que personne morale

**Mais**

*En cas de préjudice causé au tiers*

La responsabilité personnelle des dirigeants par les tiers peut être engagée

- Faute lourde, grave imprudence ou négligence
- Actes pris en dehors de l'objet associatif
- Agissements frauduleux

*En cas de préjudice causé à l'association*

L'association peut se retourner contre ses dirigeants

- Faute inexcusable dans l'exercice des fonctions
- Non-respect des dispositions statutaires
- Enrichissement personnel

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## La rémunération

Gestion désintéressée = non lucrativité d'une association = gestion et une administration réalisées à titre bénévole.

**→ Cette condition semble donc exclure la possibilité d'une rémunération des dirigeants**

La doctrine administrative et la loi prévoient toutefois 2 cas possibles de rémunération.

# Cas possibles de rémunération des dirigeants

**Tolérance administrative** : 3/4 du SMIC mensuel.

(soit, actuellement 1100€)

→ ***Cette tolérance peut concerner toutes les associations.***

Rémunération = salaires, honoraires et avantages en nature, et autres cadeaux, de même que tout remboursement de frais non justifié.

Mais d'autres conditions que le montant : cf. document distribué

**Exception légale** : 3 fois le plafond de la Sécurité Sociale.

(soit, en 2018 :  $3311 \times 3 = 9933$  €)

Le nombre de dirigeants pouvant être rémunérés dépend alors des ressources privées de l'association.

> 200 000 € : 1 dirigeant

> 500 000 € : 2 dirigeants

> 1 000 000 € : 3 dirigeants

→ ***Cette exception concerne en fait très peu d'associations !***

***Elle ne sera pas traitée ici.***

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## La distinction avec le salariat

Le bénévolat se distingue du salariat essentiellement par les critères suivants :

- **Pas de rémunération** (en espèce ou en nature : prêt d'un véhicule automobile par exemple). Mais remboursement des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...)
- **Aucune subordination juridique** Pas d'ordre et ne peut pas être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié (licenciement...).
- **Sa participation est volontaire** : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Tenu de respecter les statuts de l'association, les normes de sécurité.

Estimé au cas par cas (URSSAF / Services Fiscaux)

# Comment « cadrer » juridiquement les relations avec les bénévoles?

## La fiche de mission

- I) Intitulé de la fonction
- II) Résumé précis du travail à accomplir
- III) Horaires et volume temps
- IV) Remboursement des frais et procédures
- V) Devoirs et responsabilités
- VI) Assurances

Attention, différent d'un contrat de travail => risque de requalification contrat de travail



## **Autres documents supports possibles...**

- Pochette d'accueil (brochures, statuts...) ou livret d'accueil
- Contrat d'engagement mutuel
- Charte du bénévolat
- Entretiens d'accueil, « d'évaluation » annuel, etc.

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Bénévolat et Chômage

**Un chômeur peut exercer une activité bénévole** sans perdre le droit aux allocations chômage, sous réserve que soient remplies les **conditions** suivantes (article L. 5425-8 du code du travail)

- l'activité bénévole ne peut pas s'effectuer chez un **précédent employeur** ;
- l'activité bénévole ne doit pas se substituer à un **emploi salarié** ;
- enfin, l'activité bénévole doit rester **compatible avec l'obligation de recherche** effective et permanente d'un emploi, ce qui signifie concrètement qu'elle ne saurait être trop prenante.

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Le remboursement des frais

### Quelques éléments à noter :

- Possibilité de rembourser les **frais réels** (déplacement, formation, hébergement...) en lien avec l'activité
- L'association fixe ses **propres règles**, si possible précisées dans un compte-rendu de CA ou un règlement intérieur
- Frais remboursés à l'euro près et sur présentation des **justificatifs** (tickets d'autoroute, notes de restaurant...) sauf pour les frais kilométriques (nombre de kms)
- En respectant les **plafonds fixés** annuellement par l'URSSAF.

**Cf. article spécifique sur le site de l'ACEGAA**

NB : possibilité de faire don de ces frais à une association reconnue d'Intérêt Général – Délivrance d'un reçu pour déduction fiscale.

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Autres « contre-dons » financiers

Possibilité de « **cadeaux d'affaires de faible valeur cédés sans rémunération** » : 69€/max/an/bénévole (163€ salariés) Plus d'information.

**Chèques –repas du bénévole** » : financés à 100% par la structure associative et exonérés de charges sociales et fiscales, dans la limite d'un plafond fixé à 6 € par jour et par bénévole. Plus d'information.

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## La valorisation comptable

### = Contributions volontaires

(avec mise à disposition locaux, dons en nature...)

**Dans certains budgets prévisionnels de demande de subvention + pour estimer l'apport financier du bénévolat.**

Principe = valorisation au coût d'opportunité = ce qu'il aurait coûté (brut chargé) s'il avait fallu rémunérer la personne

*Exemple, temps de permanence : 2h/ semaine pendant 40 semaines =  $2 * 40 * 12€$  (smic brut chargé) = 960€*

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Les dispositifs de soutien

### Différentes possibilités de congé pour bénévolat

#### Sans solde mais avec possibilité de participation de l'employeur aux frais.

- Les congés de solidarité
- Congé d'engagement -créé par la loi Egalité et citoyenneté du 27 janvier 2017. Pour assoc. avec au moins 3 ans d'ancienneté. 6 jours max, pas comptés dans congés.

+ **Congé de représentation** - 9 jours max. /an pour des commissions sous autorité État ou CT. Indemnité Etat ou don par employeur déductible impôts.

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Les dispositifs de soutien

### Les possibilités de formation

- Dans le **cadre classique** (Plan formation structure) : prise en charge OPCA limitée mais dispositifs spécifiques comme le CFGA proposé par l'ACEGAA.
- Le FDVA en interne ou à travers les formations ACEGAA
- L'inscription du salarié dans une démarche de VAE
- **Nouveau** : la VAE militante

# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Les dispositifs de soutien

### Les outils de reconnaissance

- Le portefeuille de compétences
- Une certaine prise en compte par **Pôle Emploi** des compétences / expériences.
- Nouveau** : le Compte d'Engagement Citoyen, dans le cadre du Compte Personnel d'Activités, pour l'acquisition de droits à la formation. *Cf. plaquette distribuée.*



# LE CADRE REGLEMENTAIRE :

## Les dispositifs de soutien

---


Plus d'information sur :

**[le guide du bénévolat 2017/2018](#)**

Informations sur les congés, le financement, la reconnaissance, les remboursements...



**Pause?**



# Partie III – Des outils pour mobiliser les bénévoles



## 3<sup>e</sup> diagnostic :

Quels outils mis en place dans votre structure?

# Mobiliser les bénévoles, c'est...

## **1. Les "trouver"**

(Préparer / Communiquer)

## **1. Les accueillir (Clarifier/Intégrer)**

## **2. Les garder**

(Accompagner / Motiver)

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les trouver...

### COMMUNIQUER

#### Une posture...

- Etre dans une posture de « recherche »
- Des bénévoles impliqués dans cette communication ?  
(importance du relationnel...)

#### Des outils...

- Des temps spécifiques pour rencontrer des bénévoles potentiels ?
- Des supports pour présenter l'association ?
- Des supports pour faciliter l'adhésion ?
- Centralisés ou diffusés chez les bénévoles ?

# Mobiliser les bénévoles

**Pour les trouver** (avant de communiquer !)

## **PREPARER**

- Des besoins mais aussi des projets?
- Un projet associatif de l'association clair et compréhensible?
- Des rapports de pouvoir/ conflictuels posés et gérés?
- Des missions que peuvent prendre en charge les bénévoles? (besoin de bénévoles???)
- Une capacité à déléguer?
- Des contre-dons adaptés? (organisation « apprenante / signifiante »)

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les accueillir...

### CLARIFIER

- Un temps de discussion avec les nouveaux venus pour faire le point sur leurs motivations et leurs freins ?
- Une personne ou un support pour présenter les actions passées et prévues de l'association?
- Une personne ou un support pour présenter le fonctionnement de l'association, les besoins et les missions possibles?
- Des engagements clairs posés de part et d'autre ?



# Mobiliser les bénévoles

## Pour les accueillir...

### INTEGRER

- Une personne ou un support pour présenter l'histoire de l'association (la réelle et la mythique)?
- Une prise en compte spécifique des nouveaux venus lors des premières réunions ?
- Les autres bénévoles s'impliquent-ils dans cet accueil? (présentation de leurs missions, tutorat...)
- Un temps de bilan après un certain temps ?

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les garder...

### ANIMER

- Des outils de communication interne efficaces ?
- Les réfractaires à internet sont ils pris en compte?
- Des temps de travail réguliers et planifiés?
- Qui prennent en compte les contraintes de la majorité ?
- Des lieux de réunion accessibles et conviviaux?
- De la "gestion" mais aussi du "terrain" dans les ordres du jour ?
- Une prise en compte de l'expression de tous ?
- Du suivi dans les décisions prises?

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les garder...

### ACCOMPAGNER

- Des missions clairement partagées entre bénévoles et salariés?
- Des bénévoles accompagnés dans leur mission ?
- D'éventuels groupes de travail par thématique, région, affinité ?
- Des mécanismes d'échange/restitution/suivi pour faire le point sur les missions ?
- Des temps de formation définis par et pour les bénévoles ?
- Un remboursement rapide des frais?

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les garder...

### Focus sur les dirigeants

- Président, trop souvent perçu comme chef : peut-être pratique mais très dangereux!
- Des tâches souvent un peu lourdes, en particulier pour le président. Possibilité de les lister pour mieux les répartir (créer de nouveaux postes...)
- Etre au clair sur les responsabilités juridiques
- Ne pas négliger les remboursements de frais
- Savoir reconnaître le travail réalisé !

# Mobiliser les bénévoles

## Pour les garder...

### MOTIVER

- Des temps d'actions concrètes qui redonnent du sens ?
- Des temps de débats qui remettent en perspective?
- Des temps de convivialité qui ressoudent un collectif ?
- Des temps et des actes de reconnaissances ? (cadeau, médaille...)
- Des temps de solidarité lorsque nécessaire?
- Des perspectives d'évolution au sein de la structure ?
- Une valorisation des acquis de l'expérience?

# BILAN DE LA FORMATION

**Des outils à mettre en place /  
actions à mener dans les  
prochains mois?**

Merci de votre attention!