



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF DES ACTIFS

---

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL  
PILOTÉ PAR LE MINISTÈRE  
CHARGÉ DE LA VIE ASSOCIATIVE  
ET L'ASSOCIATION LE RAMEAU

[www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

En partenariat avec





## NOTE AU LECTEUR

Le rapport porte sur l'engagement bénévole des actifs au sein des associations.

Le bénévolat est un pilier du tissu associatif, et le bénévolat des actifs est une des composantes structurantes de ce bénévolat. Pour mieux identifier les leviers de l'engagement de cette frange de la société, enjeu de diversité associative et de renouvellement des instances dirigeantes, le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, chargé de la vie associative, a souhaité constituer un groupe de travail interministériel, co-piloté avec l'association Le RAMEAU.

Ont participé aux travaux et rédigé ce rapport et ces préconisations :

- le Rameau
- le Mouvement associatif,
- le Haut conseil à la vie associative,
- le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social,
- l'association Passerelles et compétences,
- l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE),
- la direction de la responsabilité sociale d'entreprise, et des fondations, d'AG2R La Mondiale.

Le présent rapport retrace les travaux et enseignements de ce groupe de travail. Il est structuré en **cinq parties** :

- **Une synthèse**, présentant les enseignements clés des travaux menés **et les propositions** d'actions du groupe de travail,
- **Une présentation des travaux** autour de l'exposé des motifs, des objectifs et du périmètre de travail du rapport,
- **Un état des lieux du contexte, des enjeux et des freins** existant autour de l'engagement associatif des actifs,
- **Un panorama des leviers existants ou souhaités** par les partenaires sociaux et les praticiens auditionnés pour soutenir une dynamique de développement de l'engagement associatif des actifs,
- **Une présentation de 15 propositions** concrètes d'actions construites et portées par les membres du groupe de travail.

L'ensemble des travaux présentés ci-après reposent sur quatre principes :

- Le respect de la liberté d'engagement de l'individu, quelles que soient les solutions d'engagement proposées,
- L'équité entre individus, soit l'attention particulière à ce que chacun, dès lors qu'il en a le désir, puisse s'engager bénévolement dans une association, quels que soient son sexe, sa catégorie socio-professionnelle, ses compétences,...
- La valorisation de l'engagement associatif sous toutes ses formes pour tous les actifs qui en ont le souhait, qu'il relève d'initiatives proposées aux individus par des organisations (associations, entreprises ou pouvoirs publics), ou d'initiatives spontanées des individus,
- La complémentarité du bénévolat associatif et du salariat associatif, le développement du bénévolat associatif n'ayant en aucun cas vocation à avoir un impact négatif sur le salariat associatif, mais bien à constituer le socle de l'animation du projet collectif associatif.

# SOMMAIRE

<b>1. Contexte et objectifs du rapport</b>	<b>16</b>
1.1. Exposé des motifs	16
1.1.1. L'engagement des actifs, un enjeu clé pour le secteur associatif et une priorité du Président de la République pour le secteur associatif	16
1.1.2. Un premier travail d'investigation mené par le Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA)	16
1.1.3. La conduite de travaux de réflexion complémentaires par le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports	18
1.2. Objectifs	19
1.3. Périmètre et structuration du questionnement	19
1.3.1. La définition du périmètre de travail	19
1.3.2. La complexité d'une relation quadripartite actifs/associations/employeurs/pouvoirs publics	20
<b>2. État des lieux : renforcer l'engagement bénévole des actifs, un enjeu partagé</b>	<b>21</b>
2.1. L'engagement bénévole associatif des actifs	21
2.1.1. Contexte : Un engagement bénévole toujours en développement	21
2.1.2. Enjeux et structuration de la question : Un enjeu de conciliation des temps sociaux	22
2.1.3. Freins identifiés : Un engagement qui n'est pas une évidence pour tous	25
2.2. Les associations et l'engagement bénévole associatif des actifs	27
2.2.1. Contexte : Un engagement bénévole au cœur de la spécificité associative	27
2.2.2. Enjeux et structuration de la question : Des besoins différents pour servir le projet associatif	28
2.2.3. Freins identifiés : Des spécificités des actifs peu intégrées dans les parcours proposés	30
2.3. L'employeur (public et privé) et le bénévolat associatif des actifs	31
2.3.1. Contexte : Un paysage économique aux multiples facettes	31
2.3.2. Enjeux et structuration de la question : une volonté de soutenir l'engagement associatif des actifs, tout en gardant sa juste place	32
2.3.3. Freins identifiés : Une articulation vie professionnelle/vie privée qui reste à inventer	36

<b>3. Panorama des leviers d'actions: une complémentarité à articuler</b>	<b>38</b>
3.1. Des leviers pour chacune des parties prenantes	38
3.1.1. Actifs : Un potentiel d'engagement encore à transformer	38
3.1.2. Associations: Prendre en compte les spécificités des actifs	39
3.1.3. Employeurs : Diversifier les formes d'engagement	40
3.2. Des leviers à co-articuler	41
3.2.1. Actifs/Associations: La convergence entre la volonté d'engagement individuelle et le projet associatif	41
3.2.2. Actifs/Employeurs: La juste place de l'employeur dans un choix qui reste avant tout personnel	45
3.2.3. Associations/Employeurs: Le développement des relations associations - entreprises	52
3.3. Le rôle des pouvoirs publics: donner la « Vision »	54
3.3.1. Faire connaître: Valoriser l'engagement	55
3.3.2. Agir: Impulser une dynamique de co-construction	56
3.3.3. Reconnaître: Accompagner le mouvement	57
<b>4. Propositions: 15 solutions pour agir concrètement</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>67</b>
<b>5. Annexes</b>	<b>69</b>
5.1. Glossaire alphabétique des notions clés	69
5.2. Liste des membres du groupe de travail	70
5.3. Liste des partenaires sociaux auditionnés	70
5.4. Liste des auditions réalisées par le groupe de travail	71
5.5. Liste des contributions écrites reçues par le groupe de travail	72
5.6. Listes des sujets connexes au présent rapport qu'il conviendrait d'approfondir	72
5.7. Les dispositifs réglementaires favorisant l'engagement associatif des salariés	73
5.8. Synthèse du sondage IFOP « Les actifs et les dispositifs d'aménagement de temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »	76
5.9. Actes du séminaire sur l'engagement des actifs (30/01/2014)	76

# SYNTHÈSE DU RAPPORT

## L'engagement associatif des actifs, une question de co-construction et d'équilibre

Ce rapport a pour objectif d'apporter un outil d'éclairage sur les leviers stratégiques pour renforcer l'engagement bénévole associatif des actifs en France.

Le bénévolat est un pilier du tissu associatif, et l'implication des actifs en est l'une de ses composantes structurantes. Il s'agit d'un sujet complexe, car à la croisée d'enjeux quadripartites. Il doit prendre en compte à la fois l'envie d'agir de l'actif, les exigences du projet associatif, la capacité de soutien de l'employeur, et le rôle d'impulsion des pouvoirs publics.

Afin de bien qualifier les enjeux, il convient de poser le contexte dans lequel se trouvent les différentes parties prenantes :

- Les actifs sont volontaires pour s'impliquer mais doivent non seulement faire face à des arbitrages sur l'articulation de leurs temps sociaux mais aussi lever eux-mêmes les inerties pour s'engager.
- Les associations fondent leur projet sur leur capacité de mobilisation de leurs bénévoles. En revanche, elles n'appréhendent pas toujours les besoins et les contraintes des actifs.
- Les employeurs s'engagent de plus en plus dans un double mouvement. Le premier consiste en une meilleure prise en compte de l'articulation des temps. Le second relève du développement de leur propre implication sociétale qui mobilise leurs collaborateurs. Il convient pour l'employeur de trouver le juste équilibre dans la facilitation de l'engagement de ses collaborateurs qui relève avant tout d'un choix individuel. Par ailleurs, les partenaires sociaux insistent sur le fait qu'il est essentiel de garantir une équité entre les membres d'une organisation.

Cet état des lieux induit le panorama des leviers qui éclaire sur les équilibres que chacune des parties prenantes doit trouver afin de pouvoir contribuer de manière pertinente à la dynamique :

- Il convient avant tout de donner « envie » aux actifs non engagés de tenter l'aventure du bénévolat associatif, mais aussi d'être à l'écoute de l'envie de ceux déjà impliqués,
- Les associations doivent ainsi se donner pour mission « d'agir » concrètement pour prendre soin de leurs bénévoles actifs, en tenant mieux compte de leurs spécificités.
- Les employeurs ont à partager leur « cap » en se positionnant à la fois sur les questions d'articulation des temps sociaux, mais aussi au travers de leurs politiques d'engagement sociétal. Ils peuvent s'appuyer non seulement sur un dialogue social au sein de l'entreprise mais aussi au niveau des branches, lieu favorable pour partager les enjeux transversaux et inventer des solutions mutualisées.

Dans ce mouvement, la puissance publique est attendue pour donner une « vision » en valorisant les initiatives, en impulsant une dynamique de co-construction et en accompagnant les transformations nécessaires.

Afin de répondre pleinement à l'objectif de développer le bénévolat associatif des actifs, aucun levier ne peut seul faire bouger les lignes. C'est l'articulation de différentes actions qui aura un effet de levier et un impact significatif sur la mobilisation des actifs permettant aux associations de renforcer et développer leurs missions d'intérêt général.

Concrètement, le groupe de travail préconise de retenir en priorité l'ensemble des actions suivantes :

En préambule, une majorité au sein du groupe de travail souligne que l'absence de définition juridique de l'intérêt général limite la portée de certaines des propositions suivantes. Il serait en effet souhaitable que la notion d'intérêt général ne soit pas laissée uniquement à l'appréciation de l'administration fiscale. Une réflexion de fond pourrait être engagée afin de clarifier cette notion. Conscient de la complexité de la tâche, le groupe de travail n'en fait toutefois pas un préalable à ses propositions.

## ■ ■ ■ VALORISER

### PROPOSITION 1

#### Mieux faire connaître les possibilités d'engagement

Mieux faire connaître, des actifs et des employeurs (entreprises, associations et employeurs publics), la diversité des formes dans lesquelles les actifs peuvent s'engager de manière articulée à une activité salariée.

Les actions à mener :

- S'appuyer sur la grande cause nationale 2014 pour diffuser les leviers identifiés dans ce rapport, et plus largement pour valoriser l'image de l'engagement, son utilité sociale pour la société et son sens pour ceux qui s'impliquent.
- Sensibiliser des relais dans les territoires pour toucher toutes les entreprises et tous les actifs, tels que les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat. En parallèle, la déclinaison territoriale de la Charte d'engagements réciproques entre l'État, les associations et les collectivités territoriales est une occasion de valoriser l'engagement associatif des actifs, impliquant ainsi les employeurs du territoire dans cette dynamique.
- Sensibiliser des relais au sein des entreprises : fondations d'entreprises, managers, responsables des ressources humaines, organisations syndicales, instances représentatives du personnel et/ou comités d'entreprise.
- Outiller ces relais d'un guide pratique réalisé à partir des travaux du présent rapport et qui présente de manière pédagogique notamment :



- la culture associative et les valeurs qui lui sont attachées, la diversité des statuts des acteurs réunis autour d'un même projet (bénévoles, salariés, volontaires, bénéficiaires, etc.) et les spécificités qui en découlent en matière de gouvernance,
- la nature de l'engagement (action de terrain, participation à la gouvernance, représentation de l'association) en insistant sur la nécessaire formation pour certaines missions,
- le sens et l'utilité sociale de l'action défendue,
- la diversité des domaines et des opportunités locales dans lesquels s'impliquer,
- la pluralité des solutions d'implication des actifs construites par les employeurs avec leurs collaborateurs et recensées dans ce rapport,
- l'intérêt de faciliter la mise en place d'un dialogue employeur/bénévole qui anticipe des besoins éventuels en temps bénévole des salariés et agents publics, notamment mais pas seulement, dans les cas de participation à des actions d'urgence.

## **PROPOSITION 2**

### **Mieux faire connaître les congés existants qui facilitent la conciliation des temps**

Mieux faire connaître les congés qui existent et facilitent l'engagement des actifs. Le sondage auprès des actifs commandé par le ministère chargé de la vie associative a mis en évidence la méconnaissance des dispositifs de congés qui existent.

- Soutenir le travail d'information des associations et de leurs têtes de réseau, des directions générales et de ressources humaines, des partenaires sociaux représentant des salariés et des employeurs (à la fois aux niveaux interprofessionnel, des branches et des entreprises/établissements), des CCI, des chambres de métiers ainsi que des services administratifs en charge de la vie associative.
- Un guide pratique qui offre une information pédagogique sur les congés qui existent et notamment ceux qui pourraient être aménagés à la suite de ce rapport pourrait par exemple servir de support à cette diffusion.
- Ce guide pourrait également intégrer un recensement de bonnes pratiques de dispositifs conventionnels facilitant l'articulation des temps et l'engagement bénévole associatif des salariés, et qui résultent du dialogue entre entreprises et partenaires sociaux à travers des accords de branche ou d'entreprise.

## **PROPOSITION 3**

### **Mobiliser le secteur associatif, et plus particulièrement ses instances, autour de l'enjeu des actifs**

Le rapport souligne l'importance de prendre en compte les spécificités des attentes et des contraintes des actifs afin de favoriser leur engagement associatif.

- À partir du recensement des pratiques associatives à valoriser, une réflexion portée par le secteur associatif pourrait interroger les questions de l'accueil, du parcours des actifs bénévoles, de l'organisation de l'association pour une participation des actifs à des moments qui correspondent à leurs possibilités.
- Cette réflexion mérite d'être engagée dans une double perspective technique et politique, intégrant tant les modalités pratiques permettant de mieux adapter le parcours d'engagement des actifs que les impacts sur le projet associatif et la gouvernance. Plus globalement, pour tous les bénévoles (jeunes, actifs et seniors), il est important de souligner que la contribution à la gouvernance et la participation à tous les stades du processus décisionnel apparaissent clairement comme des vecteurs clés d'adhésion des bénévoles au projet associatif.
- Cette réflexion devra ensuite permettre la création d'outils utiles aux associations.

## ■ ■ ■ **IMPULSER**

### **PROPOSITION 4**

#### **Promouvoir une dynamique d'engagement tout au long de la vie**

Sensibiliser à l'engagement citoyen, notamment associatif, dès le plus jeune âge.

- Une sensibilisation précoce à ce qu'est le monde associatif dans toute sa diversité est indispensable. Le cadre scolaire et universitaire constitue à cet égard un espace essentiel de découverte, en pleine complémentarité avec celui de l'éducation non formelle.
- Plus particulièrement, les cursus de formation supérieure mériteraient d'intégrer la connaissance du monde associatif et des enjeux de l'engagement. C'est en effet le lieu privilégié de formation des futurs dirigeants d'entreprises, d'associations et de la fonction publique.

### **PROPOSITION 5**

#### **Aménager un dispositif réglementaire qui facilite l'aménagement de temps pour participer au processus décisionnel des associations**

Aménager un dispositif réglementaire indemnisé, en ouvrant le congé de représentation pour des missions liées à la gouvernance associative (pour mémoire, il est à ce jour exclusivement utilisable pour des actions de représentation auprès d'une instance publique) :

- L'objet de ce congé doit être de faciliter, pour les actifs, la participation aux organes de gouvernance (réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration, d'un comité d'orientation, etc.). C'est en effet au niveau de l'implication aux instances de gouvernance que les besoins d'impulsion sont les plus forts.

- Le public éligible serait ainsi les actifs par ailleurs bénévoles élus en assemblée générale, quels que soient les organes de gouvernance de leur association.
- Les associations éligibles à ce dispositif seraient celles ayant fait l'objet d'une reconnaissance au moyen d'un agrément ministériel ou de la reconnaissance d'utilité publique, en l'absence d'une définition de l'intérêt général qui dépasse les critères fiscaux.
- L'intérêt d'un dispositif réglementaire est d'être accessible à tous et de garantir certains droits à l'actif par ailleurs investi bénévolement. Les partenaires sociaux ayant insisté sur l'importance de reprendre un dispositif existant plutôt que d'en créer un supplémentaire, cela permettrait de répondre à leur demande.
- Le financement de ce dispositif pourrait s'appuyer sur un mécénat « socle » de gouvernance associative, mobilisable par le salarié ou les partenaires sociaux eux-mêmes et non pas seulement par l'employeur, et qui ne serait pas intégré, pour les TPE-PME, au plafond éligible de 5/1 000 du chiffre d'affaires. En tout état de cause, le format et le financement du dispositif doivent être discutés par les partenaires sociaux dans le cadre de la concertation sur les congés favorisant le bénévolat associatif arrêtée dans la feuille de route de la conférence sociale des 7 et 8 juillet 2014.

### **PROPOSITION 6**

#### **Encourager les dispositifs conventionnels de co-investissement employeur-actif-Etat**

Favoriser aussi des dispositifs conventionnels plus souples, selon les possibilités et les choix de l'actif et de l'employeur pour tenir compte notamment des spécificités des métiers et des tailles d'organisation :

- Sans rémunérer un congé pour du bénévolat, ni se contenter d'un congé sans solde qui ne faciliterait pas l'engagement des actifs, une alternative est d'utiliser les possibilités offertes par les RTT abondées par l'employeur et éligibles à la réduction d'impôt au titre du mécénat de compétences, adossée aux possibilités d'optimisation offertes par le CET pour leur utilisation.
- Cette possibilité doit être négociée dans des accords de branche et/ou d'entreprise ou d'établissement s'appliquant équitablement à l'ensemble des actifs concernés. Elle doit particulièrement tenir compte des contraintes des TPE-PME.

### **PROPOSITION 7**

#### **Renforcer l'utilisation du mécénat de compétences**

Sécuriser le périmètre du mécénat de compétences, pour faciliter l'engagement des collaborateurs déjà bénévoles ou la découverte du monde associatif par ceux qui le souhaiteraient :

- Que la proposition soit à l'initiative de l'entreprise ou du salarié, cette mise à disposition de compétences du personnel d'une entreprise au profit d'un organisme d'intérêt général, éligible à une réduction d'impôt, doit conserver prioritairement un caractère limité dans le temps et encadrer strictement les situations de détachement. Pour ces dernières, il est préférable d'utiliser d'autres modalités d'engagement telles que le volontariat associatif (cf. proposition 8).
- Il convient également de privilégier que ce mécénat cible plus spécialement les actions où l'entreprise a sa pleine légitimité : le soutien à l'implication de collaborateurs par ailleurs engagés bénévolement dans la gouvernance et le pilotage d'une association, l'apport de l'expertise de salariés ou l'apport du savoir-faire de l'entreprise (en lien avec le cœur de métier et/ou les savoir-faire de l'entreprise). Ce faisant, le mécénat de compétences favorise notamment l'implication d'actifs qui ont l'envie de découvrir le monde associatif. Cette forme d'engagement est en effet l'une des « portes d'entrée » pour faire ses premiers pas dans l'engagement associatif.

Pour sécuriser le mécénat de compétences, deux modalités ont été particulièrement identifiées :

- Organiser une réflexion associant toutes les parties prenantes pour (re) définir une conception partagée des formes possibles rentrant dans le champ du mécénat de compétences ;
- Augmenter le seuil de 5/1 000 du chiffre d'affaires pour les TPE/PME qui promeuvent ce mécénat de compétences pour mieux correspondre à la réalité liée à leur taille.

### **PROPOSITION 8**

#### **Pour les disponibilités de longue durée, promouvoir le congé sabbatique et le volontariat associatif**

Pour les actifs qui désireraient vivre une expérience d'engagement bénévole sur plusieurs mois, deux dispositifs existent qui offrent des cadres légaux complémentaires et seraient à promouvoir.

- Le congé sabbatique prévoit une suspension du contrat de travail qui permet à l'actif, au retour de son projet personnel non indemnisé, de retrouver son emploi ou un similaire.
- Pour les plus de 25 ans, le volontariat associatif<sup>1</sup> offre une autre alternative, indemnisée par l'association et qui suppose une rupture du contrat de travail et non sa simple suspension. La réflexion sur le volontariat associatif pourrait d'ailleurs être poursuivie en direction des jeunes de 16 à 25 ans dont certains peuvent être des actifs, afin de compléter l'offre de missions d'engagement de service civique réservé à cette tranche d'âge et proposer des missions qui prennent en compte toute la diversité des formes d'engagement au service de la vie associative dans la durée.

Le groupe de travail recommande en revanche que le détachement ne soit pas compris comme une forme de mécénat, à la fois par respect de l'esprit du mécénat, pour des raisons d'impact fiscal et pour éviter de se substituer à la création d'un emploi au sein de l'association.

### **PROPOSITION 9**

#### **Impulser une exemplarité des pouvoirs publics**

Promouvoir et faciliter l'engagement associatif des agents au sein des trois fonctions publiques.

- La négociation en cours sur la qualité de vie au travail entre les syndicats et le ministère de la fonction publique constitue une opportunité à saisir.

### **PROPOSITION 10**

#### **Encourager l'intégration de l'engagement associatif dans le dialogue social**

Intégrer plus systématiquement l'engagement associatif bénévole des actifs dans la promotion de la qualité de vie au travail.

- Une concertation avec les partenaires sociaux mérite d'être organisée, dans les conditions fixées par la feuille de route de la conférence sociale de juillet 2014, sur les congés favorisant le bénévolat associatif ainsi que sur la création d'un congé non rémunéré d'engagement bénévole pour l'exercice de responsabilités associatives bénévoles, s'appuyant et simplifiant des congés déjà existants dans le code du travail.
- Cette concertation pourra s'appuyer sur le guide pratique évoqué par la 2e proposition qui sera diffusé auprès des organisations interprofessionnelles, des branches et des entreprises pour outiller ces trois niveaux du dialogue social et tout particulièrement celui au niveau des branches professionnelles qui permet une prise en compte des spécificités des activités. La signature d'accords d'entreprise peut porter sur des dispositifs facilitant l'engagement des collaborateurs, en partant du droit du travail et de la question du temps de travail. Les accords de branche, par leur rôle de mutualisation, sont également un levier important pour diffuser des bonnes pratiques entre employeurs d'un même secteur.

### **PROPOSITION 11**

#### **Impulser la co-construction en territoire**

Inviter les acteurs des territoires (associations d'élus, de collectivités territoriales, CCI, CESER, réseaux locaux associatifs et entreprises, ...) à promouvoir et/ou animer une dynamique de co-construction. Les territoires peuvent s'inspirer du mouvement déjà en marche qui prend différentes formes selon les réalités territoriales : des espaces de dialogue, des expérimentations, une charte d'engagements réciproques entre associations, employeurs et actifs qui réponde aux enjeux territoriaux.

## ■ ■ ■ ACCOMPAGNER

### **PROPOSITION 12**

#### **Accompagner spécifiquement la formation des dirigeants bénévoles**

Accompagner la formation des bénévoles, levier de motivation, de confiance et de prises de responsabilités des actifs engagés bénévolement. Insister spécifiquement sur les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles :

- Renforcer la formation des dirigeants bénévoles par un co-financement avec des OPCA et le cas échéant les fonds territoriaux de développement associatif prévus par la loi relative à l'économie sociale et solidaire.
- Garantir une utilisation appropriée de ces fonds par une réflexion préalable sur les spécificités de la formation aux responsabilités politiques bénévoles. En s'appuyant sur l'expertise du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) en matière de formation de tous les bénévoles, cette réflexion pourra aborder les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles dans son acception large (ensemble des éléments concourant à la formation des dirigeants bénévoles : modules de formation adaptés, expériences associatives, temps d'échange et de capitalisation,...) et les solutions d'accompagnement pour y répondre. Cette réflexion doit notamment associer les têtes de réseaux associatifs, des représentants des associations employeuses et des professionnels de la formation.

### **PROPOSITION 13**

#### **Accompagner la valorisation de l'expérience associative**

Accompagner la valorisation de l'expérience associative bénévole, et dans l'esprit des recommandations formulées dans son avis par le HCVA, en utilisant les outils existants pour aider les associations à informer les bénévoles et pour aider les employeurs à mieux reconnaître les compétences que recouvrent ces expériences.

Il convient d'impliquer le monde universitaire pour une reconnaissance de l'expérience bénévole tout au long de la vie.

Des passerelles mériteraient également d'être recherchées, notamment du côté des universités, entre expérimentations ayant trait à l'engagement associatif et celles ayant trait à l'engagement syndical.

**PROPOSITION 14**

**Renforcer le rôle structurant des têtes de réseaux associatifs et notamment leur rôle en matière d'incitation à l'engagement des actifs**

Renforcer la reconnaissance du rôle essentiel de ces têtes de réseaux dans la rencontre entre les actifs et les associations.

- Consolider les rôles, tant au niveau national que territorial, des têtes de réseaux associatifs qui accompagnent l'action de leurs membres sur l'engagement associatif des actifs et sur la rencontre salarié/association/entreprise.
- Sécuriser leur caractère d'intérêt général en matière fiscale.
- Favoriser l'interconnaissance et les collaborations entre têtes de réseaux et organisations qui jouent le rôle d'intermédiation entre actifs et associations.

**PROPOSITION 15**

**Reconnaître le rôle des organisations d'intermédiation entre les actifs et les associations**

D'autres organisations associatives jouent également un rôle de facilitation et d'accompagnement de l'engagement des actifs par leur action d'intermédiation.

Une réflexion pourrait être initiée pour aborder les moyens de leur reconnaissance et sécuriser leur dimension d'intérêt général notamment en matière fiscale.

## 1. Contexte et objectifs du rapport

En introduction, cette première partie présente l'exposé des motifs du groupe de travail, les objectifs de ses travaux et le périmètre de sa réflexion.

### 1.1. Exposé des motifs

#### 1.1.1. L'engagement des actifs, un enjeu clé pour le secteur associatif et une priorité du Président de la République pour le secteur associatif

Le bénévolat est un pilier du tissu associatif. Sur les 1 300 000 associations actives en France, 86 % sont animées exclusivement par des bénévoles<sup>2</sup>. Les associations employeuses s'appuient elles aussi sur la participation de bénévoles qui adhèrent à leur projet et contribuent à le faire vivre collectivement. La mobilisation de nouveaux bénévoles, la fidélisation de ceux déjà engagés et le renouvellement des dirigeants bénévoles sont des enjeux fondamentaux pour le secteur associatif. Si les personnes retraitées sont nombreuses à être investies et assurent souvent des responsabilités, il est également important de faciliter l'engagement des actifs, notamment pour préparer le renouvellement des instances dirigeantes. L'équilibre entre le bénévolat des jeunes, des actifs et inactifs et des retraités est une condition de la dynamique associative.

Le Président de la République a insisté sur la nécessité de valoriser l'engagement bénévole en améliorant les conditions permettant le développement du bénévolat, en particulier celui des actifs :

- Pour ce faire, il a notamment souhaité envisager la façon dont les temps de vie personnelle, familiale, d'activité professionnelle et d'engagement bénévole se concilient, les freins à l'articulation de ces temps, et les leviers qui existent pour faciliter leur articulation, ou ceux qui seraient souhaitables le cas échéant.
- Une hypothèse pourrait être celle d'un dispositif permettant un certain aménagement de temps, négocié avec les employeurs, qui permettrait aux personnes salariées ou agents publics et par ailleurs bénévoles de bénéficier d'un laps de temps, d'une souplesse horaire occasionnelle, pour effectuer une activité associative.

#### 1.1.2. Un premier travail d'investigation mené par le Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA)

En juillet 2012, la Ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative a saisi le HCVA en lui demandant :

- de conduire une réflexion sur l'utilisation des congés prévus dans le code du travail permettant de favoriser l'engagement bénévole des actifs,
- de formuler des préconisations sur l'opportunité de créer un congé d'engagement bénévole et sur ses modalités de mise en œuvre.



Le HCVA a ainsi analysé la structuration et l'utilisation de cinq dispositifs existants : le congé individuel de formation (CIF), le congé de formation économique, sociale et syndicale, le congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse, le congé de représentation, le congé de solidarité internationale (cf. présentation détaillée des congés cités en Annexe 5.7.)

Cette analyse a amené au constat d'une extrême diversité de ces congés :

- Diversité quant à l'objet social des associations concernées, certains congés pouvant s'appliquer à tous secteurs et d'autres relevant d'un champ d'application ciblé,
- Diversité quant à l'âge des individus pouvant bénéficier de ces congés,
- Diversité quant à l'exercice actuel/futur de responsabilités ou non,
- Diversité quant à l'existence ou non d'une indemnisation, certains congés disposant d'un maintien de la rémunération ou d'une indemnisation, et d'autres ne faisant l'objet d'aucune contrepartie financière,
- Diversité quant aux modalités de mise en œuvre du congé vis-à-vis de l'employeur (délais de prévenance, latitude laissée à l'employeur de refus).

Par ailleurs, le HCVA a noté l'impossibilité d'évaluer la pertinence des dispositifs existants, par manque d'éléments statistiques sur leur utilisation.

Fort de cette analyse, le HCVA a émis cinq recommandations :

- Réaliser une enquête sur l'utilisation des différents congés existants,
- Instituer un congé d'engagement décliné sur l'une et/ou l'autre des deux formes suivantes :
  - Un congé dédié à l'exercice de responsabilités associatives, ouvert aux élus qui siègent dans les organes de direction des associations d'intérêt général ou bénéficiant d'un agrément ou qui, sans être élus, sont responsables d'activités jugées par ses associations comme essentielles pour la mise en œuvre du projet associatif. Ce congé, d'une durée de douze jours annuels au maximum, pourrait être fractionné en demi-journées. Il ne serait en principe pas rémunéré, mais resterait assimilé à une période de travail.
  - Un congé de solidarité nationale dont les modalités s'inspireraient de celles du congé de solidarité internationale prévu aux articles L. 3142-32 à L. 3142-40 du code du travail.
- Transposer dans les trois fonctions publiques les dispositions nouvelles introduites dans le code du travail,
- Mener une action de communication auprès des entreprises afin de les sensibiliser aux possibilités déjà offertes sur le don du temps par les textes en vigueur relatifs au mécénat (déductions fiscales),
- Inciter les partenaires sociaux à réaliser des accords d'entreprises visant à favoriser le don de temps dans le cadre du mécénat.

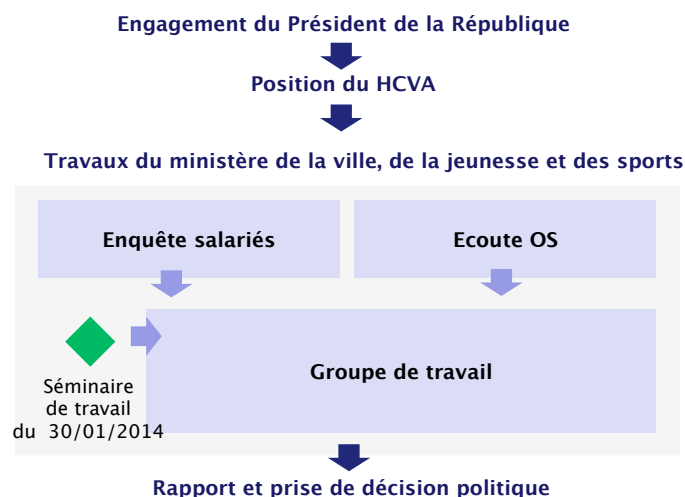
### 1.1.3. La conduite de travaux de réflexion complémentaires par le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

Le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports a souhaité approfondir les premières réflexions entreprises par le HCVA, afin de :

- Mieux situer la position des actifs sur l'aménagement du temps de travail visant à favoriser leur engagement associatif, et faire un état des lieux de leurs connaissances sur les dispositifs existants,
- Identifier les pratiques existantes, appréhender les conditions d'engagement des salariés et agents publics au-delà des dispositifs réglementaires, et les leviers possibles pour renforcer leur implication bénévole au sein des associations.

À cette fin, **trois travaux** ont été lancés :

- Un sondage auprès de salariés privés et agents publics, afin de disposer de données chiffrées pertinentes sur l'engagement associatif des actifs (cf. synthèse du sondage « Les actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat » en Annexe 5.8.),
- L'audition des partenaires sociaux représentants des salariés et des employeurs,
- La constitution d'un groupe de travail copiloté avec l'association Le RAMEAU, regroupant le Mouvement associatif, le Haut Conseil à la Vie Associative, le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, et des praticiens de l'engagement des actifs et de la RSE (Passerelles et compétences, l'ORSE, AG2R La Mondiale), se nourrissant de cinq apports dans sa réflexion
  - Le sondage diligenté auprès des salariés privés et agents publics,
  - Les auditions des partenaires sociaux représentants salariés et employeurs (cf. liste des auditions et contributions écrites en annexe 5.3)
  - Un séminaire de travail permettant d'élargir le débat à tous les acteurs intéressés (cf. Actes du Séminaire en Annexe 5.9.)
  - L'audition d'associations, d'employeurs et d'autres experts sollicités par le groupe (cf. liste des auditions en Annexe 5.4)
  - L'analyse de contributions écrites sollicitées auprès d'autres associations, employeurs et experts (cf. liste des auditions et contributions écrites en annexe 5.5).



## 1.2. Objectifs

L'objectif des travaux conduits par le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports est de bénéficier d'un outil d'éclairage de la puissance publique, sur l'ensemble des moyens permettant de renforcer l'implication bénévole des actifs dans les associations.

À cette fin, les travaux menés se structurent autour de deux sous-objectifs :

- **Capitaliser et analyser les pratiques et réflexions existantes** sur le thème de l'engagement associatif des actifs,
- **Proposer des solutions concrètes**, réglementaires et non réglementaires, permettant de favoriser l'engagement bénévole des actifs.

## 1.3. Périmètre et structuration du questionnaire

### 1.3.1. La définition du périmètre de travail

Les travaux menés portent sur « l'engagement bénévole des actifs au sein des associations » :

- Par le terme « actifs », est ici entendue la population active occupée, privée et publique, selon la dénomination de l'INSEE, soit :
  - L'ensemble des personnes actives en situation d'emploi,
  - L'ensemble des salariés du privé (entreprises, associations) et des agents de la fonction publique (État, Collectivités territoriales, fonction publique hospitalière)
  - Ainsi, les personnes actives demandeurs d'emplois ne font pas partie des présents travaux. Le groupe de travail recommande toutefois qu'ils constituent l'objet d'une réflexion à venir. (cf. annexe 5.6.)
- Par le terme « engagement associatif » est ici entendu le don de temps, hors temps de travail, dans le cadre d'une structure associative, pour mener une action en direction d'autrui.
  - Ainsi, le bénévolat non réalisé dans le cadre d'une association (engagements au sein de structures syndicales/politiques/culturelles, solidarité familiale et de proximité, engagements au sein de mouvements informels type réseaux sociaux,...) est exclu du périmètre de ce travail.

Par ailleurs, le périmètre de réflexion des travaux conduits porte sur l'ensemble du territoire français, et l'ensemble des associations de loi 1901, quels que soient leur taille et leur secteur d'intervention.

Enfin, le point de départ des travaux réalisés est la « conciliation des temps sociaux », soit la problématique d'articulation des temps de vie personnelle, familiale, d'activité professionnelle et d'engagement bénévole, relevant d'un aménagement des temps entre l'actif, son employeur et la structure associative destinataire de son engagement.

L'ensemble des notions clés et nécessaires à la compréhension du présent document sont détaillées en annexe 5.1.

### 1.3.2. La complexité d'une relation quadripartite actifs/associations/employeurs/pouvoirs publics

Le sujet de l'engagement associatif des actifs relève d'une relation quadripartite entre les actifs, les associations, les employeurs et les pouvoirs publics.

En effet, son fondement est la volonté d'engagement bénévole de l'actif, disposant de ses propres motivations et envies relatives à cet engagement. Cette volonté doit croiser le projet associatif, qui, par nature, est collectif. Par ailleurs, l'employeur peut vouloir encourager et en soutenir la réalisation pour ses collaborateurs qui en ont l'envie. Enfin, la puissance publique peut jouer, vis-vis de ces trois parties prenantes, un rôle d'impulsion et/ou de facilitateur.

Ainsi, de par sa nature quadripartite, le sujet de l'engagement associatif des actifs est un sujet complexe, nécessitant l'articulation des attentes et contraintes de chaque partie prenante.

Ce rapport est le troisième et dernier volet des travaux engagés par le groupe de travail interministériel sur l'engagement bénévole des actifs. Nous invitons le lecteur à prendre aussi connaissance des deux premiers volets en annexe 5,8 et 5,9 :

**Volet 1 :** Sondage auprès des actifs afin de connaître les freins et leviers de l'engagement bénévole, et plus spécifiquement de l'impact de l'articulation des temps dans leur choix d'engagement,

**Volet 2 :** Synthèse du séminaire de travail entre partenaires sociaux, experts et praticiens afin de qualifier les enjeux et les leviers de l'engagement bénévole des actifs.

Ce rapport se fonde sur le fruit des deux premiers volets ainsi que sur les éléments d'analyse recueillis par le groupe de travail, soit au travers des auditions réalisées, soit des contributions écrites reçues. Le groupe de travail tient à remercier tous les contributeurs qui ont permis de structurer l'analyse développée dans les parties suivantes.

## 2. État des lieux : renforcer l'engagement bénévole des actifs, un enjeu partagé

Cette 2<sup>e</sup> partie présente l'état des lieux de l'engagement bénévole des actifs pour les trois parties prenantes que sont les **actifs, les associations et les employeurs** (entreprises, associations et employeurs publics). L'objectif est de répondre à trois questions :

- Quel est le contexte du bénévolat pour chacune des parties prenantes ?
- Quels sont les enjeux de l'engagement bénévole associatif des actifs ?
- Quels sont les freins rencontrés ?

### 2.1. L'engagement bénévole associatif des actifs

#### 2.1.1. Contexte : Un engagement bénévole toujours en développement

La population active représente près de la moitié de la population française. En 2012, elle est de 28,5 millions de Français, dont 2,8 millions d'individus demandeurs d'emploi (9,8 % de la population active) et 1,3 million de travailleurs pauvres (4,5 % de la population active)<sup>3</sup>.

Le bénévolat concerne 16 millions de Français<sup>4</sup>, dont 12,7 millions au sein d'associations<sup>5</sup>. Parmi eux, 5,5 millions ont entre 35 et 64 ans.<sup>5</sup>

Le bénévolat associatif est en croissance. Il connaît une augmentation de 12 % du nombre de bénévoles au sein des associations entre 2010 et 2013<sup>5</sup> et de 3,6 % par an en terme de volume de travail bénévole<sup>6</sup>. Par ailleurs, en 2013, seuls 17 % des actifs expriment ne pas avoir envie de s'engager bénévolement au sein d'une association<sup>7</sup>.

Néanmoins, si la volonté d'engagement ne faiblit pas, elle se modifie :

- Le mode d'engagement bénévole évolue, pour des engagements plus ponctuels et ciblés,
- Il existe une envie renforcée d'implication sur l'action, dans une volonté « d'être utile concrètement », mais elle s'accompagne d'une réticence à prendre des responsabilités structurelles de pilotage de l'association, beaucoup plus exigeantes en termes de disponibilité et de responsabilité.

Ainsi, s'il n'existe pas de « crise de bénévolat », la question se pose de manière plus complexe concernant le renouvellement de la gouvernance associative.

3. Source: INSEE 2012

4. Source: Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, 2013, Juris éditions - Dalloz

5. Source: La situation du bénévolat en France en 2013, France Bénévolat

6. Source: Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, 2013, Juris éditions - Dalloz

7. Source: sondage 2013, IFOP – Ministère chargé de la vie associative, « Les actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »

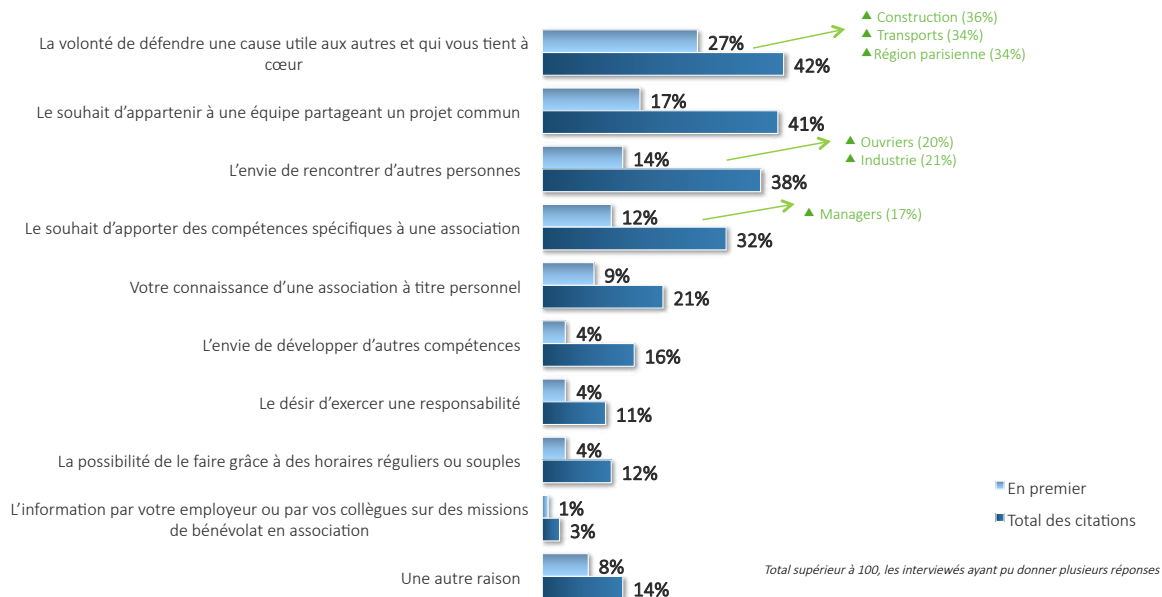
## 2.1.2. Enjeux et structuration de la question: Un enjeu de conciliation des temps sociaux

Afin d'appréhender l'enjeu que représente l'engagement associatif pour les actifs, il est important dans un premier temps d'en comprendre les motivations. Les résultats du sondage IFOP sur l'engagement des actifs en soulignent les principales raisons.



**Question :** Quels sont, parmi la liste suivante, tous les facteurs qui vous ont incité(e) à donner du temps gratuitement dans une association pour contribuer à une cause, en plus de vos autres activités personnelles et professionnelles? En premier ? Et ensuite ?

**Base :** question posée uniquement aux bénévoles et anciens bénévoles, soit 55% des actifs



Ainsi, **quatre types de motivations principales amènent les actifs (salarié ou agent public) à s'engager bénévolement au sein d'une association :**

■ **Concrétiser son engagement citoyen.** L'association est en effet un lieu d'incarnation de l'engagement des individus. Elle offre un cadre privilégié pour concrétiser son envie d'agir collectivement au service d'un objectif commun.

■ **Renforcer ses liens sociaux.** Le lien social apparaît comme une forte motivation à l'engagement associatif. Il fait écho au rôle de cohésion sociale et de promotion du « vivre ensemble » de l'association. Par l'engagement bénévole, l'association permet à l'actif d'une part d'intégrer un collectif partageant les mêmes objectifs et d'autre part, de rencontrer de nouvelles personnes, en dehors de ses cercles habituels sociaux, familiaux et professionnels.

■ **Se construire en se rendant utile.** L'engagement associatif permet à l'actif de s'épanouir en développant le sentiment de se rendre utile. C'est une forme de réponse à la « quête de sens » de plus en plus évoquée comme une nécessité pour construire une vie équilibrée.

■ **Développer ses compétences.** L'actif, par le bénévolat associatif, développe de nouvelles compétences, qu'elles soient liées à son activité professionnelle ou qu'elles relèvent d'autres champs. C'est notamment une manière de consolider des phases de transition professionnelle (mobilité fonctionnelle, changement d'orientation, préparation à la retraite).

Note de lecture: 55 % des actifs pratiquent ou ont pratiqué une activité bénévole dans une association. Pour 27 % d'entre eux, cet engagement résulte en premier lieu de leur volonté de défendre une cause utile aux autres.

Ces quatre motivations reposent par ailleurs sur une **condition essentielle: le plaisir de s'engager**. La caractéristique très largement évoquée lors des auditions est en effet la nécessité de prendre du plaisir à l'action. C'est un levier essentiel pour mobiliser l'engagement.

L'engagement associatif peut se réaliser sous différentes formes. Schématiquement, il existe **3 natures de missions**: les **actions dites « de terrain »**, les **responsabilités** assumées au sein de l'association (notamment au travers d'une participation à la gouvernance) et les **mandats de représentation** de l'association (en particulier en matière de dialogue avec la puissance publique). Ainsi, **être bénévole peut correspondre à des exercices distincts**:

- Les actions de terrain représentent toutes les activités opérationnelles d'une association,
- Les responsabilités correspondent à l'ensemble des activités liées à la fonction d'élu au sein de l'association et aux fonctions de pilotage de l'association,
- Les mandats de représentation correspondent aux activités de représentation d'une association aux réunions d'une commission ou d'une instance, notamment publique.

**Selon la nature de la mission bénévole, l'intensité d'engagement de l'actif diffère et génère des contraintes d'organisation personnelle très variables**, que ce soit en termes de temps ou de responsabilité. De plus, il convient de distinguer deux modalités d'action selon que l'activité est liée ou non à des contraintes externes. En effet, une activité nécessitant une présence à horaire fixe (exemple: participation à une réunion de représentation publique de l'association, accueil de bénéficiaires lors d'horaires fixes,...) ne posera pas les mêmes contraintes qu'une activité dont la réalisation peut se moduler selon la disponibilité de l'actif.

Dans tous les cas, la conciliation de ses différents temps sociaux est une question centrale pour l'actif. Il convient de distinguer 2 natures d'arbitrage:

- La première conciliation est l'arbitrage entre son engagement bénévole et l'ensemble de ses autres temps sociaux (ses temps de vie personnelle, familiale et professionnelle).
- La seconde conciliation concerne le choix de la forme de son engagement bénévole. Cet engagement peut se traduire au sein d'une association, mais aussi au sein d'autres organisations (syndicales, politiques ou culturelles) ou au travers d'un engagement relevant de solidarité familiale (aidants familiaux).

Il peut aussi privilégier une forme plus informelle telle que la solidarité de proximité (exemples: aide de voisins âgés ou handicapés,...), ou l'implication au travers de collectifs informels (exemples: Collectif Pouvoir d'Agir, Avaaz, Anonymous,...)

Le bénévolat associatif n'est donc que l'une des formes possibles de l'engagement.

**Ainsi, si les actifs sont soucieux de se mettre au service de causes qui leur tiennent à cœur, il convient que cet engagement soit compatible avec leurs autres engagements, professionnels mais aussi familiaux et personnels.** La recherche du juste équilibre est un élément essentiel pour permettre un épanouissement constructif de l'individu, et l'étendue du choix reste un élément déterminant dans les nécessaires arbitrages.

Soulignons cependant que les actifs nous rappellent eux-mêmes au travers du sondage IFOP déjà cité que certaines situations peuvent leur imposer un choix en fonction des différents moments de leur vie. L'arrivée d'un enfant ou la nécessité de s'occuper d'un parent perdant en autonomie en sont des exemples. De même, certaines situations professionnelles exigent de privilégier d'autres priorités durant un temps.

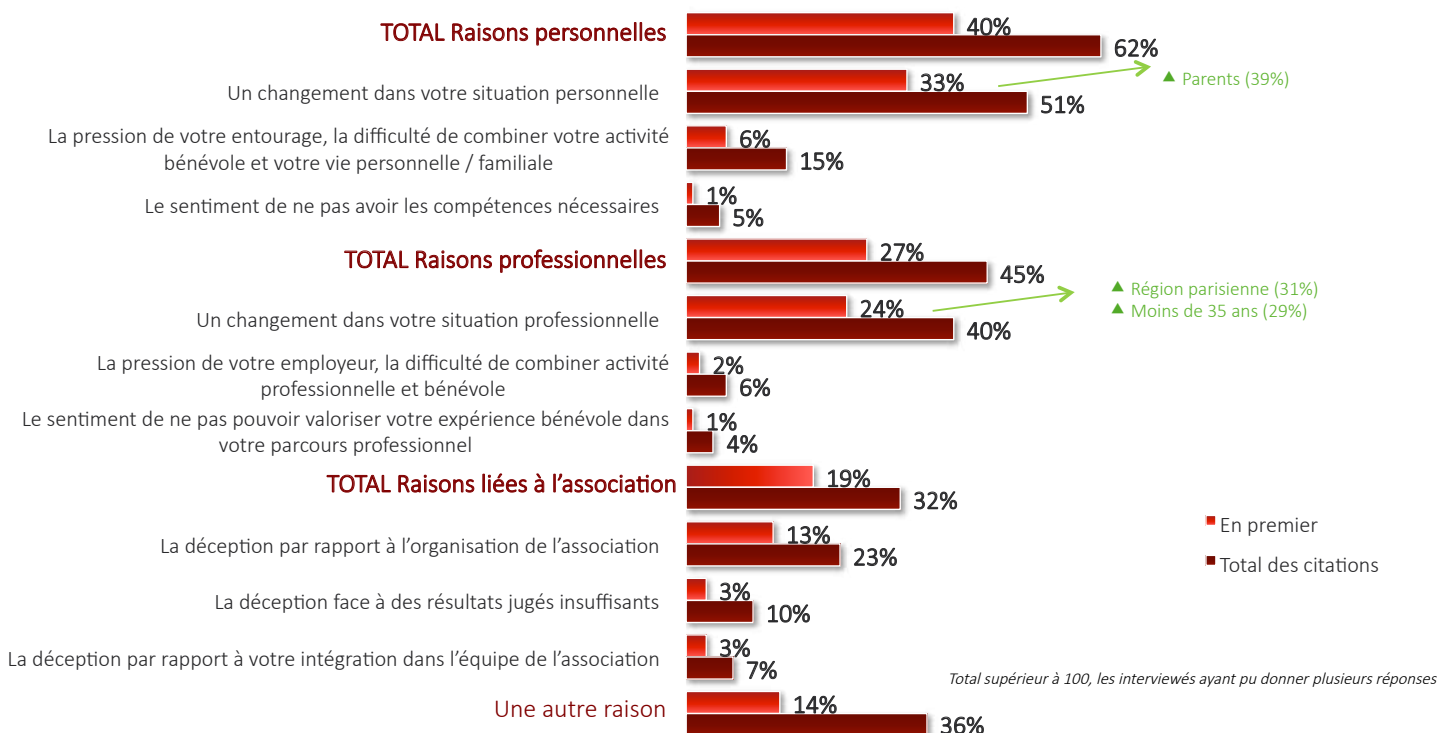


## Les raisons de l'arrêt de l'activité bénévole au sein d'une association



**Question :** Pour quelles raisons avez-vous cessé votre activité bénévole ? En premier ? Et ensuite ?

**Base :** question posée uniquement aux personnes ayant cessé leur activité bénévole, soit 27% des actifs



Ces arbitrages existent tout au long de la vie. S'ils se retrouvent chez les jeunes et les seniors, ils sont plus marqués encore pour les actifs, dont la tranche d'âge est fortement exposée aux changements et contraintes personnelles et professionnelles.

**Note de lecture :** 27 % des actifs ont pratiqué une activité bénévole dans une association dans le passé. 33 % d'entre eux invoquent en premier lieu un changement dans leur situation personnelle pour expliquer l'arrêt de cette activité.



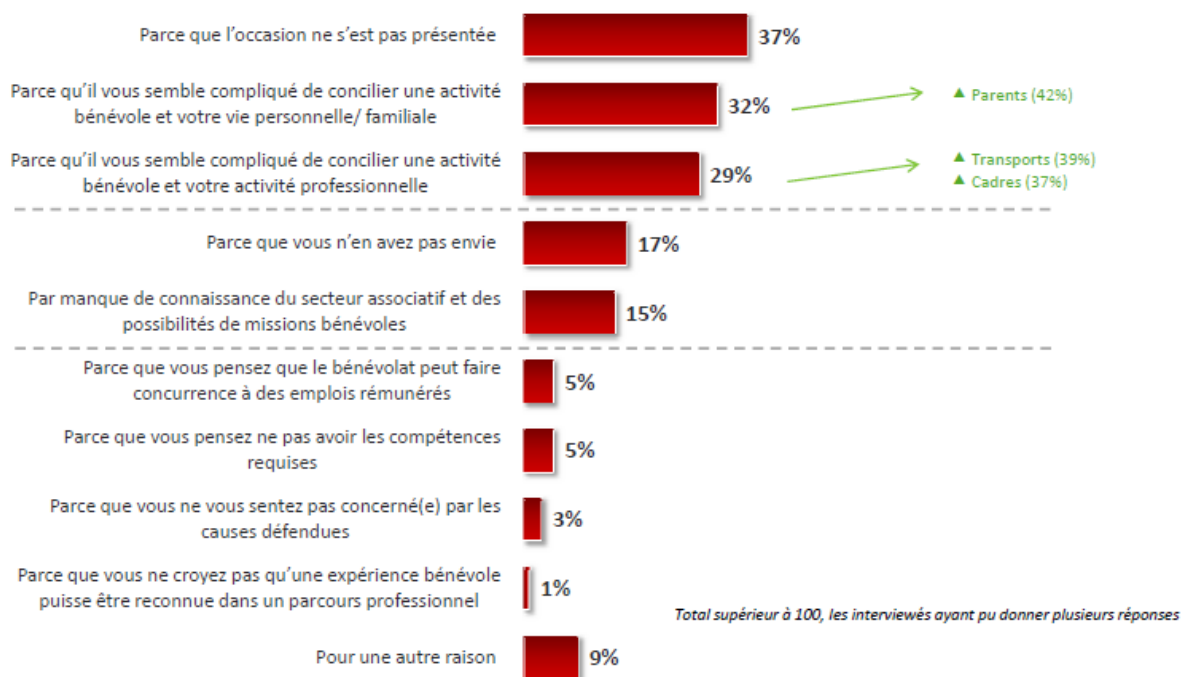
### 2.1.3. Freins identifiés: Un engagement qui n'est pas une évidence pour tous

Quatre principaux freins ont été identifiés chez les actifs dans leur engagement associatif : la méconnaissance des possibilités, les contraintes de conciliation des temps, les conditions d'accueil des associations et la précarité de l'emploi. Ces freins sont illustrés par le sondage IFOP ci-après, analysant les raisons de l'absence d'activité bénévole.



**Question :** Pour quelles raisons n'avez-vous jamais été bénévole dans une association pour mener une action en direction des autres, en dehors du temps professionnel ou familial?

**Base :** question posée uniquement aux personnes n'ayant jamais pratiqué d'activité bénévole, soit 45% des actifs



Note de lecture : 45% des actifs n'ont jamais pratiqué d'activité bénévole dans une association. 37% l'expliquent par le fait que l'occasion ne se soit jamais présentée.

1.

**Le premier frein relève d'une méconnaissance des possibilités** qui se traduit à 3 niveaux :

- Tout d'abord, **une méconnaissance de la diversité du monde associatif, des propositions et possibilités** qu'il offre en matière d'engagement bénévole.
- A cette méconnaissance du secteur associatif, s'en ajoute **une autre des modalités pratiques existantes pour réaliser son engagement bénévole**, malgré de nombreux dispositifs réglementaires et non réglementaires déjà existants. En effet, différentes solutions permettent aujourd'hui de faciliter le bénévolat (cf. présentation détaillée des dispositifs en annexe 5.7) : le congé individuel de formation, les RTT utilisées pour une activité bénévole, le congé de représentation, le congé de formation cadres et animateurs pour la jeunesse, le congé de solidarité internationale, et le mécénat de compétences. Ces différentes possibilités sont très peu connues (seuls 7 % des actifs connaissent très précisément le contenu des dispositifs précités<sup>8</sup>), et très peu utilisées (seuls 11 % ont déjà utilisé au moins un dispositif <sup>8</sup>).

8. Source: Sondage 2013 IFOP – Ministère chargé de la vie associative « Les actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »

## Tableau comparatif des dispositifs favorisant l'engagement bénévole

Dispositif	Congé de formation cadres et animateurs pour la jeunesse	Congé Individuel de Formation (CIF)	Congé de représentation	Congé sabbatique	Congé de solidarité internationale	Bénévolat de compétences	Congé Solidaire	Mécénat de compétences
Type	Légal	Légal	Légal	Légal	Légal	Conventionnel	Conventionnel	Conventionnel
Objectif	Préparer et former les cadres et animateurs des organisations en lien avec la jeunesse	Suivre une formation (pour se préparer à des responsabilités associatives bénévoles)	Permettre à un salarié bénévole d'une association de la représenter dans une instance ou commission	Permettre aux salariés de suspendre leur contrat de travail temporairement pour réaliser un projet personnel.	Permettre à un salarié de participer, de manière gracieuse, à une mission d'entraide à l'étranger	Apporter, en dehors du temps de travail, et de manière gracieuse, ses compétences à une association	Permettre à un salarié de réaliser des missions de solidarité internationale, dans les pays en voie de développement	Mettre à disposition des compétences du personnel d'une entreprise au profit d'une association
Bénéficiaires	Tout salarié et agent de la fonction publique, de moins de 25 ans	Tout salarié, dans l'entreprise depuis 12 mois et salarié depuis 24 mois	Tout salarié membre bénévole d'une association et désigné par elle	Tout salarié du privé dans l'entreprise depuis 36 mois et salarié depuis 6 ans	Tout salarié, dans l'entreprise depuis 12 mois	Toute personne (salariée ou non salariée)	Tout salarié ou agent public	Tout salarié volontaire quand l'entreprise dispose d'un programme de mécénat
Durée	6 jours / an	1 an (tps plein) 1200h (tps partiel)	9 jours / an	Entre 6 et 11 mois	Max 6 mois	Illimité	2 à 4 semaines	A définir avec l'entreprise
Contrat de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien contrat de travail</li> <li>Suspension rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien statut de salarié</li> <li>Maintien 80 à 90% de la rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien rémunération ou indemnisation (7,10€ / h)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspension du contrat de travail, absence de prise en compte de l'ancienneté</li> <li>Suspension rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspension du contrat de travail, prise en compte pour avantages légaux et conventionnels liés à l'ancienneté</li> <li>Suspension rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En dehors du contrat de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien contrat travail</li> <li>Temps pris sur les congés annuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien statut de salarié</li> <li>Maintien rémunération</li> </ul>
Financement	Salarié ou agent public	FONGECIF ou OPCA de branche	Fonction publique d'Etat, territoriale ou hospitalière convoquant (indemnisation)	Salarié	Salarié	Salarié ou agent public	Employeur (frais de mission) / salarié (congés annuels, participation aux frais)	Entreprise (60 % de réduction d'impôt, dans la limite de 0,5% du CA HT)

■ Enfin, il existe une **méconnaissance du besoin et des possibilités de formation pour le bénévolat**, tant pour l'action (exemple : formation à l'écoute), que pour la responsabilité (exemple : gestion de la mission d'employeur). Cette méconnaissance est renforcée par une certaine complexité des modalités de financement de ces temps de formation.

**Le deuxième frein à l'engagement associatif des actifs est l'articulation des temps sociaux.** Outre la question du nécessaire arbitrage, il semble exister un obstacle psychologique sur les difficultés à concilier engagement bénévole et activité professionnelle pour les actifs non engagés. Le sondage IFOP montre qu'il se dessine une nette segmentation entre les actifs impliqués dans l'engagement bénévole associatif, et ceux qui n'ont pas essayé et ont une véritable crainte. En effet, 67 % des bénévoles pensent qu'il est plutôt facile de concilier vie professionnelle et vie personnelle, alors que 85 % de ceux qui ne sont pas impliqués pensent au contraire qu'il est difficile de concilier les deux.

**Le troisième frein est à rechercher dans les modalités d'accueil de l'association.** Deux capacités sont essentielles à cet accueil :

■ La capacité de l'association, d'une part, à prendre en compte les contraintes spécifiques des actifs notamment en matière d'horaires et de flexibilité d'organisation,

■ La capacité, d'autre part, à les faire participer à la co-construction du projet associatif dans des modalités qui ne sont pas nécessairement celles d'une implication dans la gouvernance.

Au regard des résultats du sondage, et notamment des commentaires de ceux qui ne sont plus bénévoles, force est de constater que ce n'est pas toujours le cas. Ainsi 19 % des cessations de bénévolat l'ont été pour des raisons liées à l'association.

**Le quatrième frein est lié à la précarité de l'emploi.** Pour les individus en situation d'emplois précaires, la préoccupation prioritaire est celle de la sécurisation ou pérennisation de l'emploi. Par ailleurs, l'engagement associatif peut être source de coûts financiers (potentielle perte de salaire ou de revenus d'activité, coûts de garde d'enfants,...) difficilement soutenables pour des individus disposant de faibles revenus.

Dans le prolongement de ce 4<sup>e</sup> frein, il est important de souligner le **poids des déterminants sociaux** dans la réalisation d'un engagement bénévole. Le bénévolat est une pratique masculine et marquée par le genre (« aux hommes le sport et la politique, aux femmes le caritatif et les associations de parents d'élèves »). Il est une pratique de classes moyennes qualifiées moins usité par les non-diplômés exerçant des métiers peu qualifiés. Enfin, le bénévolat est très largement favorisé par le contexte familial.

## 2.2. Les associations et l'engagement bénévole associatif des actifs

### 2.2.1. Contexte: Un engagement bénévole au cœur de la spécificité associative

Particulièrement dynamique, le secteur associatif se compose d'environ 1,3 million d'associations avec une augmentation annuelle de l'ordre de 33000. Il représente 85 Mds € de budget, soit avec la valorisation monétaire du bénévolat, plus de 4 % du PIB français<sup>9</sup>. Il est important de souligner que 1,8 million de salariés agissent en pleine complémentarité avec les bénévoles.

Le bénévolat est un pilier du modèle organisationnel et économique des associations :

■ Le bénévolat est l'essence même de la vie associative. La loi 1901 stipule : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »<sup>10</sup>.

■ Une majorité d'associations reposent uniquement sur le bénévolat (86 % d'entre elles)<sup>11</sup>.

■ La contribution des 16 millions de bénévoles est valorisée entre 19 et 39 Mds€ selon la méthode de calcul<sup>11</sup>.

9. Source: Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, 2013, Juris éditions - Dalloz

10. Source: Legifrance, Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

11. Source: *Le paysage associatif français*, 2013, Viviane Tchernonog

**Enfin, le bénévolat évolue aujourd'hui dans un contexte en profonde mutation que l'on peut schématiser autour de 3 axes : une augmentation du besoin de réponses associatives, une raréfaction des ressources et une complexification des modes d'intervention.**

En premier lieu, l'évolution du secteur est marquée par une très forte augmentation des besoins d'intervention du secteur associatif, notamment sur les territoires et auprès des personnes fragiles. De par la spécificité de son modèle, et notamment de son cycle d'innovation, le secteur associatif est une source essentielle d'innovation sociale en France et de contribution à l'émancipation des individus. Les associations sont le 3<sup>ème</sup> pilier socio-économique aux côtés de la puissance publique et des entreprises, avec un mode d'action profondément complémentaire.

Parallèlement, les associations sont confrontées à une raréfaction de leurs ressources<sup>11</sup>. Outre la mutation des ressources financières, liée notamment à la transformation du financement public, les associations sont aussi impactées par l'évolution structurelle de la mobilisation des bénévoles qui, si elle est tout aussi importante, se réalise dans des modalités très différentes.

Par ailleurs, le monde associatif connaît une forte complexification de son mode d'intervention : essor général du salariat qu'il convient d'articuler avec le bénévolat, technicisation des activités bénévoles, démultiplication des interlocuteurs territoriaux tant sur le plan international que local.

### **2.2.2. Enjeux et structuration de la question : Des besoins différents pour servir le projet associatif**

Comme nous l'avons introduit préalablement, il est possible de distinguer 3 missions d'engagement bénévole : les actions de terrain, les responsabilités de gouvernance et les mandats de représentation. Chacune correspond à des modalités d'implication différentes, mais aussi à des besoins différents pour construire et mettre en œuvre le projet associatif.

#### **Le bénévolat des actifs répond aujourd'hui à un fort enjeu de renforcement des associations :**

■ **Par la diversité des participants au projet associatif :** l'intergénérationnel, tout comme d'autres formes de diversité de profils, est un facteur clé de succès de la consolidation et de la pertinence des projets associatifs. Cette mixité, tant sociale que culturelle, est l'une des caractéristiques des associations qui sont des lieux créateurs de lien social et d'expression du vivre ensemble.

■ **Par la consolidation des compétences.** Dans un contexte où le poids des associations, comme 3<sup>ème</sup> pilier du paysage socio-économique français, augmente, l'exigence de professionnalisation de leurs pratiques s'accroît (exemples : exemplarité de la fonction employeuse, systèmes d'information, communication,...). L'intégration de bénévoles qui disposent d'une expérience complémentaire à travers leur activité professionnelle contribue à enrichir les pratiques des associations.

■ **Par le renouvellement et le rajeunissement de la gouvernance associative.** Cette question devient une priorité pour de nombreuses associations. Tout comme le renouvellement des salariés en raison de la pyramide des âges (600 000 départs à la retraite d'ici 2020), celui de la gouvernance associative est fondamental pour la pérennisation et le développement de l'action.

*FOCUS: Le cas de l'Unapei*

*L'Unapei (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et amis) repose, pour l'animation et le pilotage de ses structures locales (ADAPEI) sur le bénévolat des parents d'enfants handicapés. Sur les 71 500 bénévoles de l'Unapei, 15 % sont des bénévoles élus (offrant 70h/mois en moyenne), 10 % sont des bénévoles réguliers (offrant 8 heures par mois de leur temps en moyenne) et 75 % sont des bénévoles intervenant sur des opérations ponctuelles (campagne de Noël ou Opérations Brioches). Parmi les bénévoles élus, seuls 30 % sont des actifs (salariés et chefs d'entreprise) et 70 % des personnes retraitées. Il se pose aujourd'hui pour l'association un véritable enjeu de renouvellement et de rajeunissement de ses bénévoles.*

■ **Par le renforcement de la mobilisation collective autour du projet associatif.** La participation active des bénévoles à la définition du projet commun, dans une dynamique d'ouverture, est l'une des clés de la mobilisation des énergies. La vision des actifs vient compléter celle d'autres catégories de bénévoles, notamment les jeunes et les seniors. Cette articulation est essentielle non seulement au bon fonctionnement de l'association, mais aussi à la pertinence des actions réalisées.

Par ailleurs, **le bénévolat pose la question de l'accessibilité pour tous.** En tant que structures citoyennes, les associations souhaitent veiller à l'accessibilité du bénévolat associatif pour tous : hommes et femmes, populations cadres et non cadres, populations en précarité économique et sociale. Sur ce sujet, le groupe de travail recommande que les cas particuliers des femmes et des emplois précaires constituent l'objet de prochaines réflexions spécifiques (cf. annexes 5.6.).

### 2.2.3. Freins identifiés: Des spécificités des actifs peu intégrées dans les parcours proposés

Trois principaux freins existent aujourd'hui au sein des associations pour développer l'engagement bénévole des actifs: le manque de clarté des besoins pour répondre aux différents engagements nécessaires à la réussite du projet associatif, le changement de paradigme de la relation au bénévole, et l'accès limité à la formation.

#### **Le premier est un manque de visibilité et de qualification des différents types de besoins et missions des associations.**

37 % des actifs n'ayant jamais été bénévoles expriment de pas l'avoir été parce que « l'occasion ne s'est pas présentée<sup>12</sup> », 17 % « par manque de connaissance du secteur associatif et des possibilités de missions bénévoles ». Les associations accueillent volontiers ceux qui « savent » pourquoi ils s'engagent, mais ont parfois plus de difficulté à clarifier les possibilités d'engagement et à aller vers ceux qui ne « poussent pas la porte ». Elles sont ainsi peu force de proposition pour inviter les bénévoles potentiels au travers d'un appel en fonction de leurs besoins. Les retours d'expériences d'organisations telles que France Bénévolat ou Passerelles & Compétences montrent bien que l'association ne qualifie que rarement son besoin. Cet exercice est pourtant essentiel afin de pouvoir capter de nouvelles énergies au-delà du vivier existant.

#### **Le deuxième est une approche historique du bénévolat qui montre ses limites face aux évolutions sociologiques et économiques actuelles.**

Historiquement, le bénévole suivait un parcours d'engagement relativement normé au sein de l'association: tout d'abord engagé sur des actions de terrain, il était ensuite amené à se former pour réaliser des responsabilités de pilotage, avant de pouvoir être élu puis d'exercer des mandats de représentation de l'association.

Aujourd'hui, les modes d'implication évoluent, davantage tournés vers l'action ponctuelle. De plus, les situations de rupture dans la vie personnelle et/ou professionnelle (déménagement, perte d'emploi, divorce, ...) sont plus fréquentes. Il existe donc de moins en moins de parcours « continu » au sein de l'association.

Par ailleurs, les associations ont jusqu'alors souvent privilégié dans l'animation de leurs ressources humaines, une approche par statuts, différenciant le salarié associatif, le bénévole et le volontaire. Cette approche n'est aujourd'hui plus adaptée aux besoins des individus qui se caractérisent tout autant par leurs profils: jeunes, actifs ou retraités, et par les contraintes qui y sont liées. Cela oblige les associations à repenser l'approche du bénévole qui a une activité professionnelle.

Enfin, face au besoin grandissant, notamment exprimé par les jeunes générations, de transparence, d'utilité et d'échange, il existe un besoin accru de participation aux décisions. Si cette participation se réalise aujourd'hui au travers de la gouvernance élue, elle reste dans de nombreuses associations encore insuffisamment ouverte à la participation des autres bénévoles.

12. Source: Sondage 2013 IFOP – MJSEPVA « Les actifs et les dispositifs d'aménagement du temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »

**Le troisième frein est le temps consacré à la formation des bénévoles, qui bien souvent se limite à une immersion dans l'action sans préparation préalable.** Ce constat reflète autant les difficultés des associations à percevoir les besoins des bénévoles actifs, que les difficultés de ces derniers à « se plier » à ce passage obligé de formation, souhaitant immédiatement être opérationnel et oubliant parfois de prendre en compte les spécificités associatives. D'autre part, les contraintes de temps (ressource rare dans une association) et le manque de financement de la formation des bénévoles ne facilitent pas l'exécution de la formation pour ceux qui seraient prêts à s'y inscrire.

## **2.3. L'employeur (public et privé) et le bénévolat associatif des actifs**

### **2.3.1. Contexte: Un paysage économique aux multiples facettes**

Le paysage économique français est marqué par une forte hétérogénéité des employeurs<sup>13</sup>. Il existe tout d'abord deux réalités très distinctes entre les employeurs privés (entreprises et associations) et l'employeur public (État, collectivités territoriales et fonction publique hospitalière).

Concernant les entreprises, l'écosystème se caractérise par une **bipolarisation entre les grandes entreprises et l'univers des TPE/PME**:

- En 2012, 82,7 % des entreprises employeuses sont des TPE (de 1 à 9 salariés) et 16,8 % des PME (de 10 à 249 salariés)<sup>14</sup>,
- La France compte 51 1 grandes entreprises (plus de 2000 salariés),<sup>14</sup>
- On observe un « creux » au niveau des ETI ayant entre 250 et 1 999 salariés<sup>14</sup>, avec seulement environ 5000 entreprises, soit 0,18 % d'entreprises employeuses. Cette spécificité économique nous différencie d'autres pays européens tels que l'Allemagne structurellement fondée sur des entreprises de taille intermédiaire.

Cette hétérogénéité des employeurs implique une hétérogénéité des problématiques et contraintes liées au bénévolat des actifs. Ces questions ne se posent pas de la même manière entre une grande entreprise, une collectivité territoriale ou une TPE.

En terme de mutation, qu'elles soient formelles ou informelles, les démarches de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) s'imposent progressivement comme un nouveau modèle de fonctionnement des organisations. Ces démarches sont fondées sur une double logique :

- Prendre en compte la performance globale de l'organisation au travers de 4 axes (économique, social, environnemental et sociétal),
- Renforcer le dialogue avec toutes les parties prenantes de l'organisation.

13. Le terme « employeur » est défini en Annexe 5.1. « Glossaire des notions clés »  
14. Source: INSEE 2012

Dans ce cadre, les questions d'une meilleure articulation des temps sociaux et du bien-être au travail sont de plus en plus intégrées comme des leviers essentiels de la performance des organisations. Le « capital humain » est aussi de plus en plus reconnu et valorisé. Naturellement, cette tendance de fond est encore en construction, et nécessite des évolutions profondes.

En parallèle, les partenariats associatifs dans les entreprises se multiplient. Le mouvement de rencontre entre ces deux mondes est une réalité récente mais déjà bien ancrée. Ainsi, 60 % des grandes entreprises, 42 % des entreprises de taille intermédiaire, 36 % des PME et 20 % des TPE ont mis en place au moins un partenariat avec une association. De plus, 33 % des entreprises qui ne sont pas encore passées à l'action ont l'intention d'en mettre en place.<sup>15</sup>

L'implication des salariés est jugée comme une des conditions de succès et d'ancrage de l'engagement de l'entreprise. Ainsi, 57 % des entreprises considèrent l'association comme un partenaire légitime pour fédérer et mobiliser les collaborateurs de l'entreprise autour d'un projet partagé. De plus, 35 % des entreprises mobilisent des compétences pour les partenariats au travers par exemple des politiques de bénévolat ou de mécénat de compétences.<sup>15</sup>

Malgré ces tendances, le levier de l'engagement associatif des salariés est encore peu repris dans le dialogue social. Il existe cependant quelques exemples tels que le « statut de collaborateur citoyen » de SFR, mis en place avec les partenaires sociaux dès 2006. De plus, les plans seniors tels que celui d'Orange intègrent de plus en plus cette question.

### **2.3.2. Enjeux et structuration de la question: une volonté de soutenir l'engagement associatif des actifs, tout en gardant sa juste place**

**L'engagement associatif des actifs (salariés et agents publics) est, pour les employeurs, un élément vecteur de nombreuses « externalités positives »:**

- Il est source d'épanouissement et donc levier de **bien-être au travail et de motivation**.
- Il favorise davantage de **transversalité** au sein de l'organisation employeuse, amenant les acteurs de différentes directions à travailler ensemble.
- Il est vecteur de **développement de compétences**, complémentaires ou similaires à celles développées dans le cadre de l'activité professionnelle mais utilisées dans un nouvel environnement. Ce développement de compétences peut notamment soutenir l'actif dans une démarche de mobilité professionnelle ou de préparation à la retraite.
- Il est levier d'**ancrage territorial** pour l'entreprise ou l'employeur public qui tisse, via l'engagement de ses salariés ou agents, des liens avec les structures d'intérêt général de son territoire. Cela contribue à agir ensemble au service d'enjeux territoriaux.

15. Source: ARPEA Entreprises & territoires, Comisis 2011



■ Il a un effet positif sur la communication interne de l'employeur (marque employeur) et sur sa communication externe vis-à-vis des parties prenantes.

En raison de ses effets positifs, **l'organisation employeuse peut souhaiter soutenir cet engagement**. Pour le faire dans de bonnes conditions, trois précautions sont à prendre :

■ **Le respect de la sphère privée des salariés**. L'engagement bénévole relève nécessairement d'un choix et d'une volonté personnels. Ainsi, l'employeur doit veiller à respecter la liberté des salariés qui ne souhaitent pas s'engager bénévolement tout comme celle de ceux qui ne souhaitent pas communiquer leur engagement.

■ **L'équité entre salariés**, afin de proposer des solutions qui permettent à tous les salariés qui le souhaitent de pouvoir s'engager, quels que soient leur sexe, leur catégorie socio-professionnelle (cadre, ouvrier, employé), la nature de leur activité (fonction support, fonction opérationnelle,...).

■ **La concertation, avec les partenaires sociaux**, sur l'engagement associatif des actifs, afin de construire des solutions adaptées aux attentes et contraintes des actifs tout autant que celles des employeurs.

L'implication de l'employeur dans l'engagement bénévole de ses salariés ou agents publics peut suivre **deux logiques** :

■ L'employeur peut mettre en place une **politique d'aménagement des temps sociaux** (temps professionnel, temps familial, temps bénévole, temps personnel,...), afin que l'actif, salarié ou agent, puisse mener à bien des activités bénévoles qu'il aura lui-même identifiées,

■ L'employeur, au travers d'un **projet d'entreprise** (par exemple le mécénat de compétences) peut proposer à ses équipes de s'impliquer dans une association.

La première logique consiste à faciliter l'engagement personnel de l'actif au travers de solutions sur l'articulation de ses différents temps sociaux (temps de vie personnelle, familiale, d'activité professionnelle et d'engagement bénévole). Ainsi, la réflexion sur l'adaptation possible de l'activité professionnelle en fonction des contraintes de ces autres temps sociaux (personnels, familiaux, bénévoles) peut permettre de favoriser la réalisation d'une activité bénévole, pour l'actif qui le souhaite, quel qu'en soit l'objet, sans qu'il soit obligé d'en informer son employeur. Cette logique, par principe individuelle, relève de la politique managériale de l'organisation dans le cadre du dialogue social.

La seconde logique consiste à inclure la possibilité d'engagement des actifs dans la politique sociétale de l'organisation employeuse. La structure peut en effet souhaiter mettre en place des projets dans une démarche collective où l'ensemble du corps social est invité à s'associer au travers de l'engagement de certains d'entre eux. Quelle qu'en soit la forme juridique (mécénat de compétences, bénévolat de compétences, etc.), l'engagement associatif devient alors partie constituante du projet sociétal de l'employeur. Que cet engagement soit à l'initiative de l'employeur ou de l'actif, l'organisation est « co-investisseur » de l'action. Cette logique, par principe collective, relève de la politique sociétale de l'organisation qui invite ses salariés/agents à y contribuer.

**FOCUS: Retour d'expériences du SYNTEC CONSEIL EN MANAGEMENT**

*Tout comme le MEDEF, la fédération professionnelle des métiers du conseil en stratégie et management insiste sur la différenciation à faire entre les politiques d'aménagement des temps sociaux, relevant de la politique RH de l'entreprise, et les projets sociétaux d'entreprise.*

*Tout aussi fortement, Syntec Conseil en Management insiste sur le fait que le mécénat de compétences peut être utilisé dans deux logiques distinctes. D'une part, il peut permettre à ses salariés de s'impliquer dans un projet de leur choix. D'autre part, il peut contribuer à une initiative soutenue par le cabinet volontaire. Même si l'action menée peut être de même nature, les objectifs des parties prenantes de l'organisation, salariés et cabinet, les relations avec les associations bénéficiaires, ainsi que les modalités de réalisation relèvent de logiques radicalement différentes. Il est indispensable de les distinguer et de ne pas faire de confusion des genres. Naturellement, ces deux logiques sont toutes les deux à encourager, au libre choix des cabinets de conseil et de leurs salariés.*

Ainsi, loin de s'opposer, ces deux démarches peuvent naturellement se compléter. Néanmoins, elles ne relèvent pas de la même logique : l'une est avant tout individuelle, l'autre collective. Les rapports entre le bénévole et le reste du corps social ne sont donc pas de même nature.

Partant de ces deux logiques, les travaux de recherche du RAMEAU segmentent les politiques d'entreprises autour de 5 catégories complémentaires telles que le décrit le tableau ci-dessous.

FOCUS : Typologie des politiques d'entreprise (source Le RAMEAU)

	Politique RH			Politique sociétale	
Objectifs	Articulation des temps	Mobilisation RH	Mécénat de compétences	Partenariat associatif de mécénat de compétences	Partenariat de R&D sociétale
Description	Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial...)	Mobiliser et sensibiliser les collaborateurs autour d'un projet d'intérêt général	Permettre aux collaborateurs de s'impliquer sur un projet d'intérêt général sur leur temps de travail	Mettre à disposition d'associations partenaires du temps et des compétences des collaborateurs	Co-construire avec des associations partenaires des solutions innovantes impliquant les métiers de l'entreprise
Exemples	Politique d'articulation des temps de MAVIFLEX (PME)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration (ex visite d'associations locales chez Generali)</li> <li>- Actions de mobilisation collective (ex Citizen Day L'OREAL)</li> <li>- Formation (ex séminaire haut potentiel)</li> <li>- Plan sénior (ex Orange)</li> </ul>	Statut de collaborateur citoyen SFR Mécénat technique et technologique EDF 7 modalités ACCENTURE	Forces d'intervention d'urgence VEOLIA Parrainages associatifs VINCI Tutorat & parrainage RATP	Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE (prévention, habitat, emploi des senior et aidants) Dispositif Rassembleurs d'Energies GDF SUEZ sur la précarité énergétique

Quelle que soit la logique retenue, il est nécessaire qu'elle soit adaptée tant aux spécificités de l'employeur (taille, secteur d'activité, modes d'organisation,...) qu'aux envies et contraintes des actifs. En raison de l'hétérogénéité des employeurs en France, il est donc compliqué d'envisager des solutions universelles. **Il conviendra plus largement d'offrir une diversité de solutions et de permettre aux partenaires sociaux de définir ensemble les modalités les plus adaptées à chaque structure, laissant la possibilité aux employeurs de disposer d'une liberté d'action** plutôt que d'un cadre normatif trop contraignant et peu adapté à la réalité et aux besoins de terrain.

Deux points sont également à ne pas négliger.

D'une part, l'entreprise est elle-même un lieu d'engagement. En faisant la promotion de celui sociétal des collaborateurs, il ne faudrait pas que cela soit préjudiciable aux désirs d'engagement interne et notamment syndical, et au soutien apporté par l'employeur à cet engagement interne.

D'autre part, une attention particulière mérite d'être portée au développement d'outils par l'employeur pour favoriser l'engagement sociétal, susceptible d'avoir des incidences négatives s'il est conjugué à un désengagement et retrait d'un collaborateur vis-à-vis de son poste quelles qu'en soient les différentes raisons. Ce cas a pu être observé par exemple auprès d'actifs en fin de carrière.

### 2.3.3. Freins identifiés: Une articulation vie professionnelle/vie privée qui reste à inventer

Trois types de freins existent aujourd'hui à la promotion de l'engagement associatif des actifs: la méconnaissance du sujet, la complexité des arbitrages et les difficultés de déploiement.

En premier lieu, la prise en compte de l'importance de l'engagement sociétal n'est pas encore répandue dans l'ensemble des organisations. Il existe :

- **Une méconnaissance de la diversité et des apports de la vie associative,**
- **Un manque d'information sur les dispositifs existants** permettant de faciliter l'engagement associatif des actifs (congé individuel de formation, RTT utilisées pour une activité bénévole, congé de représentation, congé de formation de cadres et animateurs pour la jeunesse, congé de solidarité internationale, mécénat de compétences, etc.)

**En second lieu, il existe de nombreux obstacles internes au déploiement des solutions** de promotion de l'engagement associatif des actifs :

- Un obstacle opérationnel d'arbitrage dans les priorités, notamment dans un contexte de crise où l'activité économique est pour bien des acteurs une question de survie de l'organisation,
- Un obstacle sur les difficultés à concilier les temps d'engagement personnel du salarié et l'activité de l'entreprise, notamment au niveau du management intermédiaire souvent confronté à des injonctions paradoxales et qui peut avoir du mal à percevoir l'impact d'un engagement bénévole sur l'organisation de l'activité professionnelle,
- Un obstacle sur la notion de risque liée à l'activité bénévole, certains employeurs exprimant une crainte quant à l'implication de leurs collaborateurs dans des activités bénévoles pouvant comporter des risques (ex : missions d'urgence, etc.),
- Un obstacle juridique et technique sur les potentiels conflits d'intérêt pouvant exister entre l'activité professionnelle d'un salarié/agent et son activité bénévole.

Enfin, quand les solutions existent, il reste une difficulté à faire connaître en interne les possibilités d'engagement auprès de l'ensemble des salariés. Le déploiement de l'information est complexe.

## Synthèse : tendances de l'engagement bénévole des actifs par partie prenante

Partie prenante	Constat
L'envie du salarié	<p>1.1.1 12,7 M de bénévoles associatifs en 2013, dont 5,5 M d'actifs (35-64 ans)</p> <p>1.1.2 Pas de crise du bénévolat associatif (+12% entre 2010 et 2013)</p> <p>1.1.3 Un mode d'engagement qui évolue vers des modes plus ponctuels et ciblés</p> <p>1.1.4 Une envie renforcée sur l'action, mais une réticence à prendre des responsabilités structurelles de pilotage de l'association</p> <p>Sources : Etude IFOP-France Bénévolat L'engagement bénévole; Etudes Recherches &amp; Solidarités</p>
Le projet de l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>o L'engagement bénévole au cœur de la spécificité associative</li> <li>o Une contribution de l'engagement bénévole associatif valorisée entre 20 et 40 Mds€</li> <li>o Une difficulté grandissante à renouveler la gouvernance</li> <li>o Un contexte en profonde mutation (augmentation du besoin de réponses associatives, raréfaction des ressources et complexification des modes d'intervention) qui oblige à faire évoluer les structures</li> </ul> <p>Sources : Etude Viviane Tchernonog 2013; Etude CNAM / CPCA ; Etude FONDA</p>
L'implication de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 82,7% des entreprises employeuses sont des TPE et 16,8 % des PME</li> <li>▪ 60% des GE, 42% des ETI, 36% des PME et 20% des TPE ont un partenariat associatif</li> <li>▪ 35% des entreprises mobilisent des compétences pour les partenariats</li> <li>▪ Un engagement RH jugé consubstantiel à l'engagement de l'entreprise, au travers du bénévolat ou du mécénat de compétences</li> <li>▪ Un levier encore peu utilisé dans le dialogue social / quelques exceptions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement du temps de travail (statut collaborateur citoyen SFR)</li> <li>• Plan Senior (Orange)</li> </ul> </li> </ul> <p>Sources : INSEE 2012 ; Etudes ARPEA Entreprise &amp; Territoires ; Etude bénévolat et mécénat de compétences Le RAMEAU ; prise de position et guide MEDEF</p>
Les droits et devoirs du citoyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Une politique publique de soutien à l'engagement bénévole</li> <li>o 5 dispositifs réglementaires favorisant l'implication bénévole</li> <li>o Un mouvement d'incitation à la co-construction déjà en marche sur les territoires (ex : Poitou Charentes, Alsace, Vendée, IDF, Rhône Alpes,...)</li> </ul>

Des citoyens aux partenaires sociaux, des associations à la puissance publique, les travaux menés montrent qu'il existe un consensus sur les enjeux et la nécessité de favoriser l'engagement bénévole des actifs. L'action associative est reconnue à la fois comme un moyen d'expression de la citoyenneté, un acteur innovant au service de l'utilité sociale et un lieu de construction personnel et d'épanouissement. Tout aussi unanimement, la complexité de la question est soulignée. L'état des lieux montre la nécessité de mieux comprendre le panel de leviers disponibles et de co-construire des solutions pertinentes.

### 3. Panorama des leviers d'actions: une complémentarité à articuler

Cette 3<sup>ème</sup> partie présente le panorama des leviers qui ont été identifiés pour le développement de l'engagement bénévole des actifs. Qu'ils soient déjà largement déployés, mis en place par certains, en cours d'expérimentation ou à l'état de proposition, chacun de ces leviers permet d'apporter une contribution à la réflexion.

L'analyse des leviers se structure en trois temps :

- Quels sont les leviers existants pour chacune des parties prenantes de l'engagement bénévole : les actifs, les associations et les employeurs ?
- Comment s'articulent-ils entre les parties prenantes ?
- Quelle peut-être la contribution spécifique des pouvoirs publics, en tant que force d'impulsion de dynamiques ?

#### 3.1. Des leviers pour chacune des parties prenantes

##### 3.1.1. Actifs: Un potentiel d'engagement encore à transformer

###### 3.1.1.1. Constat: l'engagement bénévole associatif, un moyen d'épanouissement personnel

Au regard des éléments d'état des lieux, l'engagement bénévole des actifs est un moyen d'épanouissement personnel, voire professionnel, important et reconnu.

Tout individu est confronté à un arbitrage qui l'invite à choisir là où il souhaite investir son temps dans un contexte plus ou moins contraint. Il existe une fracture entre les actifs qui ont un engagement associatif, qui considèrent parvenir à concilier cet engagement avec leurs autres engagements professionnels et familiaux, et ceux qui n'ont pas d'engagement associatif et qui le considèrent difficilement conciliable avec leurs autres activités.

Par ailleurs, la participation à un projet collectif nécessite d'en respecter les règles et d'identifier sa propre contribution. C'est cette rencontre entre liberté individuelle et intégration au collectif qui contribue à la construction d'un mieux « vivre ensemble ».

###### 3.1.1.2. Équilibre à trouver: un équilibre entre engagement individuel et dynamique collective

La question pour l'actif est ainsi d'assouvir son envie d'épanouissement et de « quête de sens ... tout en sachant s'inscrire et trouver sa place dans le projet collectif de l'association qui préexiste et au sein de laquelle il s'engage ».

Il s'agit donc pour lui de trouver un équilibre entre sa liberté individuelle et les exigences d'un projet collectif.

### 3.1.1.3. Leviers: L'impulsion principale est de « donner envie ».

Au travers des différentes contributions, les leviers relevés pour que l'actif soit lui-même acteur de son engagement se résument autour de la notion de « **donner envie** ». L'analyse montre qu'ils se déclinent selon les axes suivants :

- E:** Essayer, prendre le risque de tester l'engagement bénévole,
- N:** Nouer des liens au travers de l'engagement, élargir le champ de vision en rencontrant d'autres personnes que celles de son cercle habituel,
- V:** Valoriser son action bénévole auprès de ses « pairs » pour leur donner envie de se mobiliser à leur tour,
- I:** Initier le mouvement, ne pas hésiter à se lancer dans la création de nouveaux projets et d'initiatives innovantes,
- E:** Écouter les besoins pour que la relation soit équilibrée, et que l'envie d'engagement rencontre le besoin collectif.

### 3.1.2. Associations: Prendre en compte les spécificités des actifs

#### 3.1.2.1. Constat: un besoin grandissant des associations

Comme évoqué dans l'état des lieux, les associations sont de plus en plus sollicitées pour répondre à de nouveaux besoins, notamment auprès des territoires et des fragilités. Pour y répondre, elles ont besoin d'une mobilisation forte de richesses humaines complémentaires. Outre la qualité de l'emploi, la capacité d'engagement des bénévoles est une condition sine qua non à leur réussite. Le vivier des actifs est un maillon essentiel entre l'engagement des jeunes et des seniors. Il est donc indispensable au développement et à la pérennisation du secteur associatif.

Or, la raréfaction de leurs ressources n'est pas seulement financière, la capacité de mobilisation dans un contexte de mutation de l'engagement est aussi complexe. Elle nécessite de se questionner sur les manières les plus adaptées d'animer et de motiver les bénévoles actifs.

#### 3.1.2.2. Équilibre à trouver: un équilibre entre la contribution de l'individu au projet associatif et la contribution de l'association à la construction de l'individu

Le bénévole est le moteur de l'action, il est au cœur du projet associatif. C'est donc une ressource indispensable à sa réalisation...

... mais il est aussi celui dont il faut « prendre soin » pour conserver son ardeur et répondre à sa légitime demande de « retour sur engagement ».

Il s'agit pour l'association de trouver un équilibre entre la contribution qu'elle reçoit pour réaliser son projet associatif, et celle qu'elle offre à l'actif bénévole pour lui permettre sa propre construction.

### 3.1.2.3. Leviers: L'impulsion principale est « d'agir » activement pour prendre soin des actifs

Au travers des différentes contributions, les leviers relevés pour que l'association puisse développer l'engagement peuvent se résumer autour de la notion d'« agir » pour prendre soin de ses bénévoles actifs. L'analyse montre qu'ils se déclinent selon les axes suivants :

- A:** Accueillir l'actif et ses spécificités, dans le cadre d'une gouvernance ouverte,
- G:** Garantir que la diversité des formes d'engagement soit respectée,
- I:** Intégrer les acteurs du territoire (collectivités territoriales, entreprises, écoles, médias, autres associations) pour élargir la dynamique dans une démarche de dialogue, de partage et de co-construction,
- R:** Reconnaître l'engagement à sa juste valeur, du merci à la capacité d'aider le bénévole, à le valoriser dans ses démarches personnelles et professionnelles si nécessaire.

### 3.1.3. Employeurs: Diversifier les formes d'engagement

#### 3.1.3.1. Constat: une implication croissante des entreprises

Nous avons vu en première partie que les démarches sociales et sociétales s'imposent progressivement comme des leviers structurants pour les employeurs. Si elles ne sont pas nécessairement formalisées notamment dans les TPE/PME, elles sont de plus en plus existantes dans leurs pratiques. Dans ce cadre, l'écoute des besoins nouveaux d'articulation des temps des salariés/agents ainsi que le dialogue avec le secteur associatif se développent avec une forte volonté d'implication des salariés. Les deux tendances sont donc à rapprocher pour en comprendre les synergies possibles.

#### 3.1.3.2. Équilibre à trouver: un équilibre entre la démarche personnelle et son impact sur le collectif

L'engagement bénévole est nécessairement un acte volontaire dans le cadre d'une démarche personnelle et individuelle du salarié ou de l'agent...

... mais il impacte aussi la dynamique collective de la communauté professionnelle à laquelle l'actif appartient, voire il peut devenir contributeur du projet sociétal de son organisation.

Il s'agit ici de trouver un équilibre entre la démarche individuelle et l'impact qu'elle a sur le collectif professionnel auquel l'actif appartient.

#### 3.1.3.3. Leviers: L'impulsion principale est de partager le « cap » du positionnement.

Au travers des différentes contributions, les leviers relevés pour que les employeurs puissent contribuer au développement de l'engagement associatif de leurs salariés/agents peuvent se résumer autour de la notion de **partager le « cap »** que l'organisation veut avoir sur l'articulation des temps d'une part, et sur son propre engagement sociétal d'autre part. L'analyse montre qu'ils se déclinent selon les axes suivants :



- C:** Comprendre les attentes des salariés et des associations
- A:** Affecter des moyens compatibles avec la taille, le secteur et le projet d'entreprise
- P:** Proposer une palette de possibilités dont les employeurs peuvent s'inspirer, selon les particularités de leur structure (des leviers GRH au mécénat de compétences, en passant par une sensibilisation au bénévolat et une valorisation de l'engagement des salariés)

En synthèse, il est nécessaire pour chacune des parties prenantes de trouver un équilibre entre sa volonté/capacité d'engagement, et la convergence avec les besoins et contraintes de ses partenaires. Le développement de l'engagement bénévole des actifs sera la résultante des efforts concomitants de l'ensemble des parties prenantes concernées : les actifs, les associations et les employeurs publics et privés. Il s'agit pour chacun d'aller au-delà de son propre modèle pour comprendre les enjeux de l'autre et, par l'adaptation mutuelle, répondre aux enjeux partagés du bénévolat des actifs.

### **3.2. Des leviers à co-articuler**

Au-delà des actions entreprises par chacun (actifs, associations et employeurs publics et privés), le développement du bénévolat associatif des actifs repose sur la capacité collective à travailler en convergence les uns avec les autres. Il existe ainsi trois interfaces clés : l'interface actifs/associations, l'interface employeurs/associations et l'interface actifs/employeurs.

Ce travail d'articulation, pour chaque interface, se décline en une palette de leviers possibles. Ils sont structurés ici en 3 niveaux : faire connaître, agir et reconnaître.

Ces leviers sont volontairement évoqués sans hiérarchisation dans la mesure où il s'agit avant tout de leviers complémentaires pour lesquels aucun plus qu'un autre n'est capable de répondre seul à l'objectif de contribuer significativement au développement de l'engagement des actifs.

#### **3.2.1. Actifs/Associations: La convergence entre volonté d'engagement et besoin du projet associatif**

L'interface actifs/associations pose la question de la convergence entre les conditions d'engagement de l'actif, et les besoins du projet associatif. Ainsi, il s'agit de trouver les leviers permettant d'instaurer une dynamique entre la dimension individuelle et le projet collectif.

##### **3.2.1.1. Faire connaître : qualifier les besoins et les faire connaître**

Dans la relation entre l'actif et l'association, le premier levier est de « faire connaître » les possibilités de bénévolat associatif aux actifs. Pour ceci, deux types de leviers ont été relevés : une meilleure identification de leurs besoins de la part des associations, et une meilleure information sur les possibilités d'engagement.

**Les associations se doivent de mieux définir leurs besoins de bénévolat** (type d'action, nature des activités, temporalité, ...), afin d'en assurer une plus grande lisibilité auprès des bénévoles actifs et de les inciter à se « lancer ».

**En parallèle, il convient d'assurer une information auprès des actifs sur le panorama des possibilités d'engagement existant au sein des associations.** L'information est essentielle pour permettre à chacun de mieux comprendre d'une part la nature des missions possibles, et d'autre part les dispositifs permettant de s'engager.

Cette information sera d'autant plus efficace qu'elle sera accompagnée. Cet **accompagnement à la décision de bénévolat** peut être réalisé par les associations elles-mêmes, via des séances d'information et de sensibilisation à leurs projets, ou par des acteurs spécialisés tels que France Bénévolat, Passerelles & Compétences ou ProBono Lab. Ce rôle d'intermédiation active pour aider aux premiers pas de l'engagement est sans aucun doute un plus pour faciliter le passage à l'acte.

**FOCUS: L'action de Passerelles & Compétences**

*Créée en 2002, Passerelles & Compétences met en relation des associations de solidarité et des professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles.*

*Pour promouvoir le bénévolat de compétences, Passerelles & Compétences met en relation :*

- des bénévoles, pour la plupart en activité professionnelle, souhaitant offrir ponctuellement leurs compétences à des projets de solidarité,*
- des associations de solidarité de toutes tailles, désireuses de s'appuyer sur un savoir-faire extérieur, inexistant en interne, pour optimiser leur fonctionnement et accomplir une mission ponctuelle.*

*L'association compte 200 « passerelles » réparties dans 20 antennes locales, 1 200 associations aidées depuis 2002, 4 600 bénévoles susceptibles d'assurer des missions de solidarité pour ces associations et 1 300 relais/bénévoles qui contribuent à la recherche de bénévoles en diffusant les offres de mission à leur carnet d'adresses.*

### **3.2.1.2. Agir: animer la relation avec les actifs**

Si la connaissance des possibilités du bénévolat associatif facilite la concrétisation de l'envie d'agir, le deuxième levier réside dans l'animation de la relation existant entre l'actif et l'association, tout au long de l'engagement bénévole. Cette animation de la relation requiert une action commune de l'association et de l'actif.

Pour l'association, au travers de la mise en place d'une appréhension du bénévole dans tout le cycle de son engagement, de son envie d'entrée dans l'association à sa sortie, ceci en tenant compte de ses spécificités d'actif (horaires, contraintes organisationnelles, méthodes de travail, ...), et des éventuelles ruptures de son parcours (déménagement, changement de situation personnelle, changement de situation professionnelle, ...). Deux types d'actions peuvent concourir à cet objectif :

- **Une participation active de l'ensemble des bénévoles à la construction du projet associatif** afin qu'ils puissent être pleinement acteurs du projet collectif porté par l'association et que celle-ci puisse se nourrir de la diversité des parties prenantes associées à ce projet.
- **La mise en place d'un accompagnement actif des bénévoles** (accueillir, former, informer, accompagner, motiver) par une animation des ressources humaines. Il est important de souligner que cet accompagnement est plus centré sur l'écoute et l'animation des personnes, que sur les méthodes et les processus. Sans négliger l'apport que peuvent avoir ces derniers, les approches associatives privilégient les relations humaines. C'est dans cette relation d'écoute attentive que se trouve l'une des principales sources de motivation de l'engagement.

**FOCUS: La GRH Bénévole de France Bénévolat**

*L'association France Bénévolat a pour but de promouvoir le rôle et la place du bénévolat dans la société. En 2014, elle compte 6 000 associations partenaires, un réseau de 80 Centres départementaux, et 250 points d'accueil ouverts aux candidats au bénévolat.*

*Selon France Bénévolat, les relations entre salariés et bénévoles doivent faire l'objet d'une Gestion des Ressources Humaines, au même titre que celle réalisée auprès des salariés mais avec ses spécificités propres. Les enjeux sont à la fois d'être un moteur pour le projet associatif, une source d'épanouissement et d'éducation pour le bénévole ainsi qu'un facteur d'inclusion sociale.*

*Aux différents stades de son évolution, les objectifs essentiels d'une association sont de susciter l'adhésion, de former, d'animer, de fidéliser et de retenir les bénévoles, mais ils sont aussi de discerner, - parfois de découvrir -, former les bénévoles qui pourront demain assurer la relève des plus anciens et de ses dirigeants.*

Pour l'actif, cela implique qu'il soit pleinement acteur de son parcours de bénévolat, en participant volontairement à ce processus, en non pas en se positionnant comme « consommateur » de l'association. Il doit être en mesure d'alerter et de solliciter l'association sur ses besoins d'accueil, de formation, d'information et d'implication.

### **3.2.1.3. Reconnaître : savoir valoriser l'engagement individuel et collectif**

Enfin, le dernier levier dans la relation actifs/associations réside dans la reconnaissance de l'engagement individuel et collectif. Cette reconnaissance passe par trois leviers : les actes de reconnaissance, la prise en compte de l'importance de la formation pour la réalisation d'activités bénévoles, et la valorisation des compétences développées grâce à l'engagement bénévole.

#### **Les actes de reconnaissance de l'engagement bénévole :**

- Au sein des associations, ceci passe par la reconnaissance de l'apport du bénévolat associatif individuel et collectif. Il s'agit ici de **dire « merci »** aux bénévoles et de reconnaître la valeur sociale et économique de leur action pour le bien commun :

- **Par des campagnes de communication internes** reconnaissant l'apport du bénévolat à la réalisation du projet associatif.

**FOCUS: La campagne de communication de l'UNAPEI sur le bénévolat**

*L'UNAPEI a réalisé en 2013 une campagne interne de valorisation du bénévolat, au travers de l'impression d'affiches dotées de l'inscription: « Et si on vous disait tout simplement merci? ». Ce geste symbolique a eu un fort écho chez les bénévoles de l'association et a été un facteur important de motivation.*

- **Par la valorisation de la contribution du bénévolat dans les comptes annuels** des associations. Cela permet de rendre compte du poids de l'apport des bénévoles à l'action engagée et de la place de cette contribution dans le « panel des partenaires » de l'association
- Pour l'actif, la reconnaissance de cet engagement passe par le **témoignage auprès de son entourage professionnel et personnel** qui permet de donner envie à d'autres de s'impliquer. Parfois sans même le savoir, le témoignage lève les éventuels verrous psychologiques pouvant exister vis-à-vis de l'engagement bénévole (non-connaissance des possibilités, méconnaissance du fonctionnement d'une association, peur de non-compatibilité de l'engagement bénévole avec une vie professionnelle et familiale,...).

**Le second levier est la prise en compte de l'importance de la formation pour la réalisation d'activités bénévoles.** Pour les associations, par la mise en place des formations nécessaires à la bonne réalisation du bénévolat, en lien avec la nature de l'activité réalisée (les actions de terrain, l'expertise technique ou spécifique au projet associatif, les responsabilités de gouvernance et les mandats de représentation). Pour l'actif, par le développement du réflexe de formation pour améliorer sa contribution à la réalisation d'une activité bénévole.

**Le troisième levier est la valorisation des compétences développées grâce à l'engagement bénévole:**

- Par une promotion, au sein de l'association, de la valorisation des engagements associatifs en mettant à disposition et en accompagnant l'utilisation d'outils tels que le Portefeuille de compétences du ministère chargé de la vie associative ou de carnets d'attestation associatifs.
- Par une valorisation par l'actif, s'il le souhaite, des compétences démontrées dans un engagement associatif dans sa carrière professionnelle (intégration au curriculum vitae, présentation des compétences développées aux ressources humaines, entrée dans une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience,...) et/ou dans sa préparation à la retraite.

**FOCUS: L'étude de la valorisation des compétences par l'ORSE**

*L'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) a mené récemment une étude comparative sur la valorisation des compétences développées dans le cadre d'activités syndicales ainsi que dans celles du bénévolat associatif.*

*Cette étude « Valorisation des compétences acquises dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat associatif » réalise un point complet des initiatives existant en France en matière de reconnaissance et valorisation de l'expérience et des compétences acquises dans le cadre de l'activité associative ou syndicale. Elle recense les propositions, actions, outils de l'ensemble des parties prenantes de ce sujet: entreprises, associations, partenaires sociaux, pouvoirs publics, organismes de formation, universités, experts,...*

**3.2.2. Actifs/Employeurs: La juste place de l'employeur dans un choix qui reste avant tout personnel**

L'interface actifs/employeurs pose la question de la place de l'employeur sur un sujet restant avant tout d'ordre personnel: l'engagement bénévole. Ainsi, il s'agit de trouver la juste mesure des actions de l'employeur pouvant faciliter et promouvoir l'engagement bénévole de ses salariés ou agents, tout en respectant les principes de base: la liberté d'engagement de ceux-ci, le respect de leur sphère privée et l'équité entre salariés ou agents.

**3.2.2.1. Faire connaître: informer sur la diversité des possibilités**

Dans la relation actifs/employeurs, le premier levier est de « faire connaître » l'engagement bénévole aux actifs, ceci au travers de deux types de leviers: l'information sur les dispositifs de facilitation existants et l'aménagement d'articulation des temps sociaux grâce au dialogue social.

Le premier levier est l'information sur les dispositifs réglementaires et non réglementaires déjà existants. **Il conviendrait de favoriser une meilleure communication auprès et au sein des entreprises sur ces dispositifs facilitant l'engagement bénévole des salariés et actifs:** le congé individuel de formation, les RTT utilisées pour une activité bénévole, le congé de représentation, le congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse, le congé de solidarité internationale et le mécénat de compétences. Au-delà de leur existence, il serait pertinent d'en expliquer et d'en illustrer l'utilisation possible comme le tableau ci-après le synthétise.

## Segmentation des dispositifs favorisant l'engagement associatif des actifs

Objectif	SE FORMER	AGIR			
	Formation	Gouvernance		Activité de terrain	
		Pilotage d'association	Représentation (mandats)	Activité ponctuelle ou à temps partiel en continu	Activité à temps plein de longue durée
Approche des temps sociaux					
Conciliation des temps sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congé de formation cadres et animateurs pour la jeunesse</li> <li>• Congé individuel de Formation (temps partiel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécénat de compétences</li> <li>• RTT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congé de représentation</li> <li>• RTT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécénat de compétences</li> <li>• RTT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécénat de compétences (dans le cadre d'accords d'entreprise spécifiques)</li> </ul>
Séparation des temps sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congé Individuel de Formation (plein temps)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénévolat de compétences</li> <li>• Congé solidaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congé de solidarité internationale</li> <li>• Congé sabbatique</li> <li>• Bénévolat de compétences</li> </ul>

En vert    Dispositif réglementaire dont l'objet est ciblé    En bleu    Dispositif réglementaire dont l'objet est à libre choix du citoyen    En orange    Dispositif non réglementaire

**Le deuxième levier est la prise en compte de la question de l'engagement associatif dans les négociations sociales sur l'articulation des temps sociaux.** Il est utile que les solutions d'aménagement de l'organisation du travail permettant à l'actif de concilier son engagement bénévole associatif avec son activité professionnelle soient discutées de manière concertée au même titre que les autres engagements de l'actif (engagement familial, engagement syndical, ...).

Ce dialogue social peut se réaliser, de manière complémentaire, aux trois différents niveaux de la négociation sociale (national, par branche, par organisme employeur).

Le premier niveau est le **dialogue social au niveau national** qui donne le cadre de référence « universel ». Il est important que les questions d'articulation des temps sociaux et de qualité de vie au travail puissent intégrer ces questions lorsqu'elles sont pertinentes.

**FOCUS: L'importance, pour la CFDT, des négociations nationales pour la garantie des droits**

*La CFDT a rappelé, lors du séminaire « Actifs, Engagement, Bénévolat: Mode d'Emploi » du 30 janvier 2014\*, l'importance des négociations nationales interprofessionnelles dans les questions d'aménagement du temps de travail.*

*La négociation interprofessionnelle est en effet la garante des droits du salarié, socle permettant ensuite une déclinaison adaptée par branche ou entreprise.*

*Ainsi, les réflexions actuelles sur l'aménagement du temps de travail analysent les nombreux droits existants en matière d'aménagement du temps de travail qui se sont superposés dans le temps. Aujourd'hui, ces droits peuvent se recouper et ne sont pas forcément lisibles. De plus, ils sont parfois restrictifs. Par ailleurs, ils ne sont disponibles que pour les salariés ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise. Les réflexions actuelles vont vers la création d'un compte personnel de formation rattaché au salarié et non à l'entreprise, et rassemblant les différents droits existants.*

\*cf. Actes du Séminaire: <http://www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html>

Le second niveau est le **dialogue social par branche** qui est particulièrement structurant sur un sujet tel que l'engagement bénévole associatif car il permet :

- d'aborder le sujet de l'articulation des temps sociaux en tenant compte de la spécificité des activités et des métiers des entreprises,
- d'insuffler, au travers de lignes directrices, une dynamique au sein de l'ensemble d'un secteur d'activité.

**FOCUS: L'importance des négociations de branche pour la CGT**

*La CGT a rappelé, lors du séminaire « Actifs, Engagement, Bénévolat: Mode d'emploi » du 30 janvier 2014\* que les négociations de branche sont essentielles dans la prise en compte de la question de l'engagement bénévole dans les négociations sociales sur l'articulation des temps sociaux.*

*En effet, si les négociations au niveau national permettent de faire bouger les lignes, les négociations de branche permettent à la fois d'insuffler des dynamiques et de s'adapter aux réalités de terrain, les solutions ne pouvant être uniques pour toutes les entreprises selon leur type d'activité ou leur taille.*

*La CGT insiste notamment sur le fait que les contraintes de gestion de l'activité d'une entreprise varient d'un secteur à l'autre et ne sont évidemment pas les mêmes pour une grande entreprise et pour une TPE/PME.*

*\*cf. Actes du Séminaire: <http://www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html>*

**FOCUS: Le rôle des branches - L'impulsion de dynamiques sociales au sein de la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP)**

*La FEP a une longue tradition de négociation de branche des sujets sociaux et sociétaux. Les salariés des métiers de la propreté sont des salariés connaissant souvent d'importantes difficultés économiques et sociales, et dont le métier est très peu reconnu voire parfois déshumanisé (ils sont surnommés les « travailleurs de l'ombre »). La profession a ainsi un fort enjeu autour de l'accompagnement et de la valorisation de ses salariés.*

*Dès 1988-1989, la branche a été la première à instituer une contribution volontaire pour financer ses priorités sociales, au travers du FARE (Fonds d'Aide à la Réinsertion et à l'Emploi). Les priorités du FARE sont négociées tous les deux ans avec les partenaires sociaux. Actuellement, elles se structurent autour de 4 axes: lutte contre l'illettrisme, lutte contre les troubles musculo squelettiques, développement des contrats de qualification professionnelle, RSE et développement durable. De plus, le FARE assure une aide directe en direction des jeunes et des apprentis.*

Le troisième niveau est celui du **dialogue social au sein de l'organisme employeur** qui permet quant à lui de mettre en œuvre concrètement des dispositifs d'articulation des temps sociaux pleinement adaptés aux spécificités de l'entreprise : ses activités, son territoire et ses parties prenantes (partenaires sociaux, management, salariés, clients, fournisseurs, partenaires, ...).

**FOCUS: Le statut de collaborateur citoyen chez SFR**

*Le statut du collaborateur citoyen permet aux collaborateurs de SFR de s'engager dans une association en lien avec la politique sociétale de l'entreprise, sur leur temps de travail et en bénéficiant d'un crédit de jours rémunérés par l'entreprise (11 jours maximum).*

*Ce statut, lancé en mars 2006, a été négocié dans le cadre d'un accord d'entreprise avec les partenaires sociaux et a été signé par la CGT, la CFTC et la CGC.*

Par ailleurs, **les partenaires sociaux ont unanimement insisté sur l'attention toute particulière qui doit être portée au PME/TPE dont les réalités en fonction de leur taille sont d'une autre nature que celles des grandes entreprises.** Il est particulièrement important sur les sujets sociétaux de tenir compte de la réalité de terrain. Néanmoins, les exemples montrent que des solutions adaptées peuvent aussi se déployer au sein de ces structures.

**FOCUS: La politique d'articulation des temps de l'entreprise MAVIFLEX**

*MAVIFLEX est une PME de 80 personnes produisant et commercialisant des portes souples industrielles. Dans une optique de meilleure conciliation des différents temps sociaux de ses salariés, l'entreprise a mis en place une politique de gestion du temps innovante, se concrétisant au travers de deux dispositifs accessibles à l'ensemble des salariés :*

- *Un « contrat parental annuel » permettant aux salariés de demander une adaptation de leur présence aux contraintes liées à l'année scolaire de leurs enfants,*
- *Un dispositif de gestion flexible du temps, par la mise en place d'une liberté d'autogestion et de récupération du temps pour faire face aux imprévus (exemple : enfant malade).*

*Cette politique a été construite dans le cadre du dialogue social et a fait l'objet d'échanges collaboratifs avec les salariés. Elle a un bilan très positif, ayant permis une chute de l'absentéisme et une hausse de la productivité de l'entreprise*

### 3.2.2.2. Agir: proposer une palette de leviers

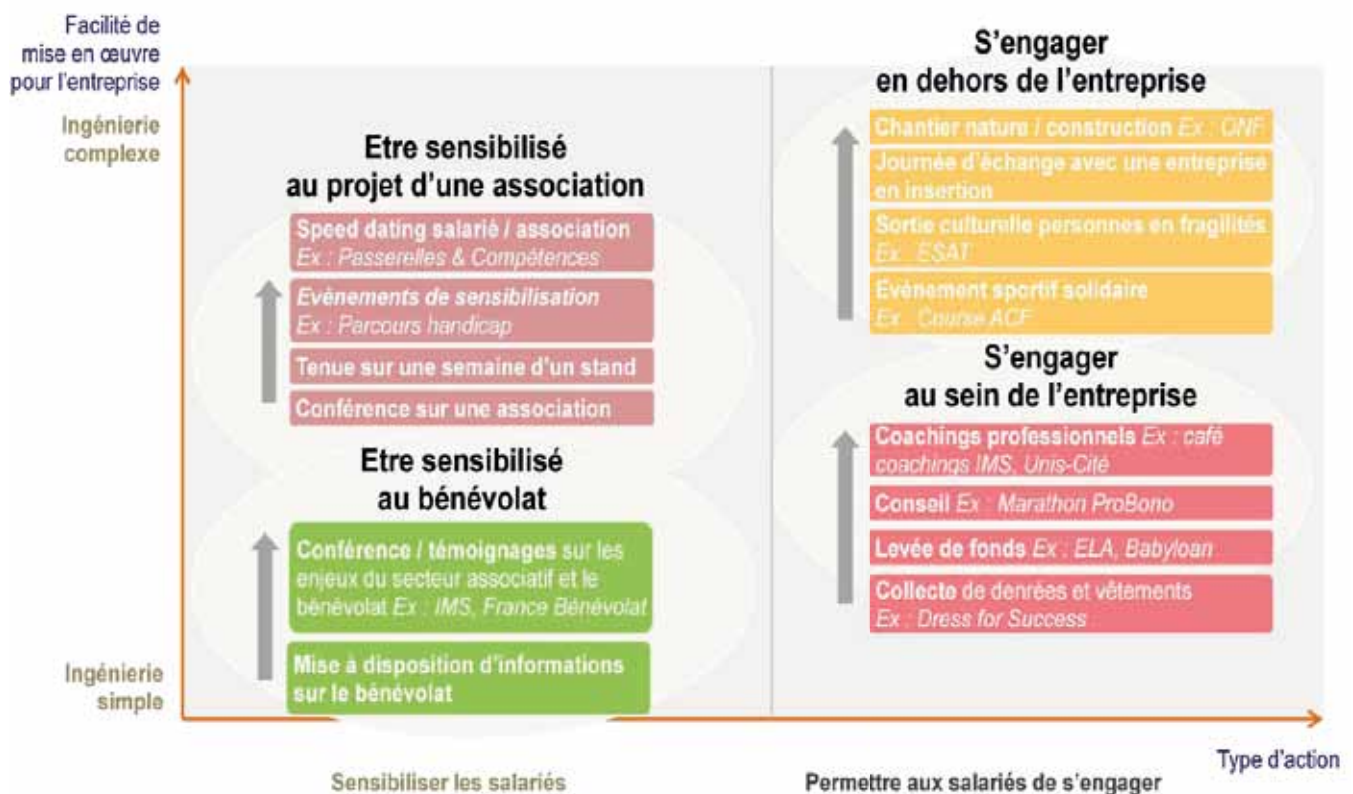
Au-delà de « faire connaître », plusieurs leviers d'actions peuvent être mis en œuvre autour de la relation actifs/employeurs. Plus que de choisir une solution privilégiée, il est important de montrer la palette de solutions possibles afin que chacun puisse, en fonction de ses possibilités, identifier le dispositif le plus adapté à sa situation. Cette souplesse et cette liberté de choix sont garanties d'une bonne équation avec les contraintes et les possibilités tant pour l'actif que son employeur.



Tenant compte de la diversité des attentes et des enjeux, il n'existe pas de solution universelle. Il convient de privilégier la construction et la promotion dans l'entreprise, pour l'ensemble des salariés volontaires, d'une palette de solutions facilitant l'engagement associatif :

- Les modalités d'engagement peuvent en effet être très diverses et tous les salariés ou agents d'une structure ne seront pas attirés par les mêmes formes d'engagement.
- Les modalités d'engagement peuvent différer par de nombreux paramètres : l'initiative du projet (proposé par le salarié ou par l'entreprise), l'intensité d'engagement (action ponctuelle ou régulière), la durée d'engagement (nombre de jours), le secteur associatif concerné, le type de compétences requises, le support juridique (mécénat de compétences, bénévolat de compétences, congés, dispositifs réglementaires).

**Illustration :** cartographie des événements de mobilisation ponctuelle des salariés (source Le Rameau)



#### 4 types d'actions peuvent être mises en place auprès des salariés

Cette palette de solutions peut être construite en lien avec le projet stratégique et d'engagement sociétal de la structure employeuse. Certaines solutions peuvent prévoir une forme de co-investissement, par l'employeur et l'actif, en utilisant par exemple les outils déjà à disposition tels que les RTT abondées par l'employeur.

### **FOCUS: L'engagement à la carte de la fondation Accenture**

Accenture conduit un programme mondial de stratégie sociétale : « Skills to succeed », pour contribuer à l'employabilité et au progrès économique de son environnement.

En France, ce programme est conçu autour du concept « d'engagement à la carte », proposant aux salariés 8 leviers pour s'impliquer, selon leurs motivations, leur temps, le type d'investissement :

- *Pro bono* : une mission pro bono de conseil à temps plein et longue durée en France pour aider des partenaires associatifs à se professionnaliser
- *Accenture Development Partnerships* : une mission de longue durée, à l'étranger, pour accompagner des structures œuvrant dans le secteur du développement. Cette mission est facturée à prix coûtant, avec une réduction de 25 % à 50 % du salaire du collaborateur.
- *Pro bono in a box* : ateliers de deux heures à deux jours pour apporter ponctuellement une aide à une association ou un entrepreneur social
- *Congé solidaire* : mission de courte durée à l'étranger, prise sur les congés des collaborateurs
- *Tutorat* : accompagner un étudiant pendant 2 à 3 heures par mois durant un an, dans la définition de son projet professionnel
- *Micro-prêt* : plateforme Web permettant de soutenir un micro-entrepreneur par un prêt d'un minimum de 20€
- *Micro-don* : plateforme Web permettant de donner mensuellement 1 € de son salaire à une association partenaire
- *Coups de pouce* : appel à projets pour soutenir le financement d'initiatives portées par un collaborateur

Le programme « Skills to succeed » représente en France 10 500 bénéficiaires, 5 700 jours hommes de mécénat de compétences, 25 % de collaborateurs Accenture mobilisés et 1 500 personnes participantes aux évènements organisés.

### **FOCUS: Les modalités d'engagement des salariés au sein de la Fondation EDF**

La Fondation d'entreprise EDF intervient sur le champ de la solidarité. Elle porte deux finalités : soutenir les projets d'intérêt général et permettre la mobilisation des salariés autour de ces projets.

Trois solutions sont proposées aux salariés afin de s'impliquer auprès des associations :

o *Le parrainage*. Chaque projet soutenu par la Fondation est accompagné par un salarié sur un an, soit environ 250 collaborateurs par an.

o *Le bénévolat de compétences* : les salariés volontaires peuvent apporter une compétence ponctuelle (ex : comptabilité, communication,...) à un projet soutenu par la fondation en dehors de leur temps de travail.

o *Le mécénat de compétences au travers de deux dispositifs :*

o *le mécénat de compétences scientifique et technologique réalisé sur des projets portés conjointement par la Fondation EDF et la Direction R&D d'EDF (exemple : mécénat de compétences auprès de l'Hôpital St Louis sur les grands brûlés)*

o *Le programme « EDF Help » pour des interventions humanitaires dans des zones ne disposant pas d'accès à l'électricité.*

Par ailleurs, EDF a mis en place deux actions d'information des salariés :

o *Un forum national bi-annuel de rencontre entre la fondation, les salariés d'Edf et des associations soutenues ou non soutenues par la fondation,*

o *La création « d'ambassadeurs » de la Fondation EDF relayant le message de la fondation et remontant des initiatives exemplaires de terrain.*

L'employeur peut aussi prendre en compte et s'impliquer dans les initiatives de ses salariés/agents, en les intégrant par exemple à son programme d'engagement sociétal. Les exemples sont nombreux tels que Algoé avec AlgoRev, BNP Paribas avec Microfinance sans frontière, VEOLIA avec VeoliaWaterForce, mais aussi le Conseil Général de Loire Atlantique avec les congés solidaires.

**FOCUS: Le soutien des initiatives des salariés chez BNP Paribas**

*Emmanuel de Lutzel, Vice-Président social business de BNP Paribas et co-fondateur des associations Microfinance sans frontières et Bénévolat de compétences et solidarité, a rappelé lors du Séminaire « Actifs, Engagement, Bénévolat: Mode d'emploi » du 30 janvier 2014\* que l'initiative des démarches d'engagement des entreprises peut venir à l'origine des salariés.*

*Ainsi, les associations Bénévolat de compétences et solidarité (promotion du bénévolat de compétences auprès des actifs et retraités du groupe) et Microfinance sans frontières (missions de microfinance à l'international) ont été créées à l'initiative de salariés BNP Paribas.*

*Ces initiatives d'engagement n'ont pas été « décrétées par le sommet », mais sont venues du terrain. L'entreprise a ensuite proposé de s'y associer en soutenant les démarches. Le succès de ces structures est dû à une rencontre entre les propositions des salariés et les moyens humains, financiers et méthodologiques (ex: analyse de besoin) proposés par la direction.*

*\*cf. Actes du Séminaire: [http:// www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html](http://www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html)*

### **3.2.2.3. Reconnaître: permettre la prise en compte de l'expérience bénévole dans l'évolution professionnelle**

Enfin, sur le levier de la reconnaissance de l'engagement associatif, l'employeur peut être à l'origine d'une politique d'intégration de l'expérience bénévole tout au long du parcours professionnel du salarié ou de l'agent public: entretien d'embauche, évaluation annuelle, préparation à la retraite,...

**FOCUS: L'intégration de l'expérience bénévole dans les pratiques RH de CASINO**

*CASINO a participé au groupe d'entreprises qui a travaillé sur le Portefeuille de Compétences piloté par le ministère chargé de la vie associative. Cet outil aide les candidats/salariés, lors d'un entretien d'embauche ou d'une évaluation annuelle, à être en mesure d'évoquer, s'ils le souhaitent, leur expérience d'engagement bénévole en termes de compétences.*

*Le Portefeuille de Compétences est aujourd'hui intégré dans la politique RH de CASINO, sans être ni intrusif ni incitatif. Il est intégré au processus de recrutement où les personnes en charge créent un climat propice pour évoquer les compétences créées dans un cadre autre que professionnel pour les candidats intéressés. Par ailleurs, les processus de promotion prennent en compte les engagements bénévoles, via l'entretien annuel, où il est possible pour le salarié, s'il le souhaite, d'aborder l'engagement bénévole.*

**FOCUS: L'intégration de l'expérience bénévole dans la préparation à la retraite chez ORANGE**

*Mireille le Van, Secrétaire Générale de la Fondation ORANGE, a rappelé lors du Séminaire « Actifs, Engagement, Bénévolat: Mode d'emploi » du 30 janvier 2014 les 3 axes d'engagement bénévole des salariés via la Fondation: les projets parrainés par des salariés, le bénévolat et le mécénat de compétences.*

*Dans ce cadre, ORANGE dispose notamment d'un accord Seniors, négocié avec les partenaires sociaux en 2010, ouvrant le mécénat de compétences aux salariés seniors de l'entreprise, afin de leur permettre, en collaboration avec la DRH, de réaliser un engagement associatif dans leur période de transition vers la retraite. Au total, ce sont 500 salariés qui ont choisi de faire du mécénat de compétences dans le cadre d'un temps partiel senior.*

Citons enfin les campagnes de communication interne valorisant l'engagement des salariés. Des entreprises comme la RATP ou Alcatel Lucent ont réalisé des expositions temporaires pour mettre en avant les actions solidaires de leurs salariés.

### **3.2.3. Associations/Employeurs: Le développement des relations associations - entreprises**

L'interface associations/employeurs souligne le mouvement en marche de développement des relations entre associations et entreprises. En 10 ans, les relations entre ces mondes ont radicalement changé. Elles sont passées d'une posture de défiance réciproque à une ouverture pour co-construire ensemble des réponses pertinentes face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Les prises de positions respectives du Mouvement Associatif (ex CPCA) en 2009 et du MEDEF en 2013 lors des Assises de l'Entrepreneuriat sont en ce sens fortement symboliques.

#### **3.2.3.1. Faire connaître: informer les actifs sur les possibilités**

Le premier levier réside dans un travail commun entre association et entreprise sur la promotion et l'information des salariés et agents sur les possibilités d'engagement bénévole.

Ceci passe par différents moyens :

- **La force de proposition des associations vis-à-vis des employeurs**, en communiquant sur leur projet associatif, en proposant de co-construire des solutions associant différents acteurs et prenant en compte l'entreprise comme un partenaire et pas non seulement comme un financeur ou un apporteur de ressources.
- **Un relais de l'information par l'employeur**, qui fait connaître sa stratégie d'engagement sociétal aux associations et communique vers les salariés pour leur faire connaître les associations, leurs projets et leurs propositions de bénévolat.

Outre ceux déjà cités, le rôle d'experts tels que les réseaux de l'Avise, de la FONDA, de l'Admical, de l'IMS, de FACE ou de l'ORSE est essentiel. Ils peuvent aider les associations et les employeurs dans l'information des actifs sur les possibilités d'engagement bénévole.

**FOCUS: La sensibilisation des actifs lors des Défis Mecenova de l'IMS-Entreprendre pour la Cité**

*L'IMS-Entreprendre pour la Cité organise depuis 4 ans les « Défis Mecenova », une semaine nationale de mobilisation des salariés en faveur de la solidarité. Pendant cette semaine, partout en France, des entreprises encouragent leurs collaborateurs à soutenir des associations par une diversité d'actions allant de la participation à une course solidaire à la réalisation d'une mission de conseil pour une association, en passant par la participation à une activité de l'association auprès des bénéficiaires.*

*Dans le cadre des Défis Mecenova, l'IMS-Entreprendre pour la Cité organise notamment au sein des entreprises des conférences de sensibilisation au bénévolat associatif, présentant aux salariés les différentes possibilités de bénévolat qui s'offrent à eux.*

### 3.2.3.2. Agir: mettre en place des partenariats

Les associations et entreprises disposent de deux leviers « d'action » communs :

■ **Le développement des partenariats entre associations et entreprises.** Ceux-ci doivent être co-construits sur la base d'un enjeu respectif partagé en lien avec le projet associatif et avec les enjeux sur lesquels la structure employeuse a une légitimité pour se positionner : par exemple, l'accessibilité bancaire pour La Poste, la précarité énergétique pour GDF SUEZ, la mobilité pour Renault, le bien vieillir pour AG2R LA MONDIALE, le climat pour Generali...

■ **Un pilotage et une évaluation dans le temps de l'utilité sociétale de ces partenariats.**

Cette utilité sociétale doit être analysée en termes d'impacts pour l'association et pour la structure employeuse, mais aussi pour le bien commun.

### 3.2.3.3. Reconnaître: impulser un dialogue renforcé entre les associations et les entreprises

Enfin, associations et entreprises peuvent actionner des leviers communs de « reconnaissance ». Ainsi, le dialogue entre Le Mouvement Associatif et le MEDEF est un exemple en la matière. Il a été engagé autour de la valorisation et de la promotion de partenariats équilibrés, durables et à forte utilité sociétale entre associations et entreprises.

**FOCUS: Le guide du MEDEF sur les partenariats Associations - Entreprises**

*En avril 2014, le MEDEF a lancé le guide « Construire Ensemble » sur la construction et le développement des partenariats entre associations et entreprises.*

*Ce guide pratique, destiné à informer et outiller les PME pour se lancer dans les partenariats, est illustré par des expériences de terrain, des études scientifiques et une analyse prospective. Présenté en région, sa publication est l'occasion d'une mobilisation des entreprises du territoire autour de ces partenariats.*

En synthèse, Il n'existe pas de levier « miracle » qui suffirait à lui seul pour lever des freins multiples à l'engagement bénévole des actifs. En revanche, il est possible de le renforcer et de le développer significativement grâce à un ensemble d'actions cohérentes à articuler entre elles. Cela implique une co-responsabilité pour laquelle toutes les personnes rencontrées plébiscitent un travail de co-construction pour inventer des solutions pertinentes.

La plupart des acteurs rencontrés sont prêts à s'engager dans cette dynamique constructive. Chacun en reconnaît l'utilité et la nécessité. C'est dans ce cadre et cet esprit que le rôle de la puissance publique prend tout son sens. Les différents contributeurs à la dynamique des travaux synthétisés dans le présent rapport ont à la fois apprécié d'être écoutés et de devenir contributeurs à un outil d'aide à la décision publique. Outre leurs suggestions concernant leur propre sphère de référence, ils ont été très constructifs dans les propositions d'actions qui relèvent des pouvoirs publics, chacun ayant identifié la fonction structurante que joue la 4<sup>ème</sup> partie prenante de la question de l'engagement bénévole des actifs : la puissance publique.

### 3.3. Le rôle des pouvoirs publics: donner la « Vision »

Au-delà de l'action des actifs, des associations et des employeurs, la puissance publique a un rôle majeur à jouer pour favoriser la co-construction autour de l'engagement bénévole des actifs. Au travers des différentes contributions, les leviers relevés pour les pouvoirs publics peuvent se résumer autour de la notion de **donner la « vision »** sur la place de ce sujet dans la construction du « vivre ensemble ». L'analyse montre qu'ils se déclinent selon les axes suivants :

- V** : Visibilité des initiatives les plus pertinentes et des besoins,
- I** : Impulser la dynamique en invitant à se mobiliser pour l'engagement bénévole des actifs,
- S** : Soutenir les actions pour en renforcer la légitimité,
- I** : Informer sur la palette de moyens de mobiliser les actifs,
- O** : Orienter sur les solutions ayant démontré leur pertinence et leur efficacité au travers d'évaluations rigoureuses,
- N** : Nouer des liens avec les différentes parties prenantes pour les inviter à co-construire entre elles et à être forces de proposition pour des politiques publiques adaptées aux différents besoins.

Concrètement, ces axes se structurent autour de :

- valoriser l'engagement,
- impulser une dynamique de co-construction,
- accompagner le mouvement.

### 3.3.1. Faire connaître : Valoriser l'engagement

#### 3.3.1.1. Valoriser l'engagement associatif... des actifs

Le premier levier des pouvoirs publics est **la valorisation publique de l'engagement associatif** des actifs auprès de l'ensemble des parties prenantes. Cette valorisation peut se réaliser au travers d'une communication politique forte. L'année 2014 où la grande cause nationale est l'engagement associatif représente un levier significatif. Elle pourrait servir de socle de base à un nouvel élan de prise de parole politique sur ce thème.

Par ailleurs, il est à souligner que ces leviers sur l'engagement des actifs sont à articuler avec les initiatives concernant les autres profils de bénévoles, notamment les jeunes et les retraités. En particulier, les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle dans la valorisation de l'engagement associatif dans le parcours éducatif des citoyens, que ce parcours soit formel (scolarité) ou informel (éducation populaire, famille) afin de créer chez les individus des prédispositions positives à l'engagement associatif (cf. annexe 5.6). C'est donc dans une dynamique de valorisation globale de l'engagement associatif que doit s'inscrire la focalisation sur les spécificités de l'implication des actifs.

D'autre part, l'incitation à la valorisation du bénévolat dans les comptes annuels est un autre moyen de mieux rendre compte de l'importance de la contribution des bénévoles dans l'action associative. D'ores et déjà, le dossier Cerfa de demande de subvention encourage cette valorisation à travers les modèles de budget et fait référence au plan comptable des associations, issu du règlement CRC n° 99-01, qui prévoit a minima une information (quantitative ou, à défaut, qualitative) dans l'annexe et une possibilité d'inscription en comptabilité mais « au pied » du compte de résultat. Pour aller plus loin, le ministère chargé de la vie associative met également à disposition un guide pratique « Valorisation comptable » pour accompagner les associations.

***FOCUS : L'étude académique de l'ESSEC sur les facteurs de motivation des salariés dans les projets de bénévolat associatif***

*La Chaire Philanthropie de l'ESSEC réalise en 2014 la première étude académique européenne sur les facteurs de motivation durable des salariés qui s'engagent, via leur entreprise, dans un projet associatif.*

*L'objectif de cette étude est d'identifier des facteurs de succès, tant au niveau des projets (liberté de choix concernant la cause, proximité avec le travail du salarié, fréquence des missions...) que des individus (raisons d'agir des salariés, pression des collègues et des supérieurs, impact social anticipé du projet, caractère motivant des activités proposées...), pouvant expliquer la motivation et la participation durable des salariés aux projets d'engagement bénévole associatifs.*

*Cette étude est réalisée avec la participation de quinze entreprises et ses résultats seront publiés à l'automne 2014.*

### 3.3.1.2. Reconnaître la contribution des associations à l'intérêt général

La valorisation de l'engagement bénévole associatif des actifs est liée à celle de **l'apport du secteur associatif à notre société, notamment grâce à l'apport du bénévolat.**

Cette reconnaissance s'est traduite en 2014 par la signature d'une nouvelle Charte des engagements réciproques entre l'État, les associations et les collectivités territoriales. La déclinaison territoriale de cette Charte sera un signe visible de la reconnaissance de l'action de proximité menée par les associations et leurs bénévoles.

Il est indispensable de ne pas mettre exclusivement en avant la contribution économique des associations. Si elle est incontestablement importante, elle ne rend pas compte de toute la richesse de la spécificité associative. Il convient aussi de mettre en valeur sa capacité à être un lieu d'incarnation de l'engagement citoyen et donc un levier de cohésion sociale, ainsi que sa capacité d'innovation pour répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles, en raison de sa proximité avec les territoires et les personnes.

### 3.3.1.3. Valoriser l'implication et la mobilisation des employeurs au service des actions sociétales

Plusieurs leviers possibles de valorisation de l'action sociétale des employeurs ont été mentionnés :

#### ■ La valorisation de l'importance de l'entreprise dans la co-construction de solutions.

Pour encourager le mouvement en marche, il est important de mettre en valeur les expériences réussies, telles que celles partagées lors du séminaire « Engagement, Actifs, Bénévolat : Mode d'emploi » du 30 janvier 2014.

■ La reconnaissance du rôle des structures jouant le rôle d'intermédiation entre les citoyens, les associations et les entreprises, est aussi une action importante. Ces acteurs facilitent la rencontre et permettent un dialogue constructif. Ils jouent un rôle de « médiateurs » de terrain apprécié et appréciable et sont par là des acteurs de l'intérêt général.

## 3.3.2. Agir: Impulser une dynamique de co-construction

### 3.3.2.1. Actifs/Associations:

Dans la relation entre actifs et associations, un des leviers des pouvoirs publics est d'apporter **un soutien aux initiatives favorisant la rencontre entre actifs et associations.**

### 3.3.2.2. Actifs/Employeurs:

Les pouvoirs publics disposent également de plusieurs leviers d'actions qu'ils peuvent potentiellement actionner dans la relation actifs/employeurs :

■ **La mise en place de dispositifs réglementaires d'aménagement du temps de travail:** réaménagement de congés déjà existants, création d'un congé d'engagement ou d'un temps partiel associatif, avec une éventuelle segmentation de ces solutions



réglementaires selon les missions (exemple : mandat de représentation) ou selon le périmètre associatif (exemple : associations d'intérêt général).

- **Une incitation à l'intégration du sujet du bénévolat des actifs dans les négociations avec les partenaires sociaux sur l'aménagement du temps de travail** et, le cas échéant, dans les réflexions liées au compte personnel de formation.
- **Une incitation à l'intégration du sujet du bénévolat des actifs dans la négociation à venir sur les congés personnels et familiaux avec les partenaires sociaux.**
- **Une expérimentation du financement par un ou plusieurs OPCA de la formation des dirigeants bénévoles**, en prolongeant les évolutions inscrites dans la loi n° 2014-288 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale qui introduit un article L6313-13, ou dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire (art.79). Cette expérimentation pourrait s'appuyer sur une articulation des logiques de financement de la formation bénévole entre le FDVA et les OPCA.

### 3.3.2.3. Associations/Employeurs:

Deux leviers d'action des pouvoirs publics sont recensés dans la relation associations/employeurs :

- Une sécurisation du mécénat de compétences, qui peut contribuer au développement de l'engagement des actifs au sein des associations. Il conviendrait notamment d'initier une réflexion sur la définition précise de l'utilisation de cet outil afin d'éviter toute dérive qui risquerait de remettre en cause l'existence même du mécénat.
- Le soutien des initiatives favorisant ou promouvant la rencontre et les partenariats associations/employeurs, tant au niveau national que sur les territoires, notamment en mettant en relation les acteurs entre eux et en accompagnant les dynamiques de co-construction.

### 3.3.3. Reconnaître : Accompagner le mouvement

#### 3.3.3.1. Actifs/associations:

Dans l'interface entre actifs et associations, plusieurs leviers possibles d'accompagnement par les pouvoirs publics ont été relevés lors des auditions :

- **L'accompagnement d'expérimentations innovantes concernant la formation des dirigeants bénévoles**, notamment des structures associatives employeuses, au travers du Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA), avec une intensification des actions menées et l'incitation aux expérimentations innovantes,
- **Un soutien économique de l'État pour réduire les frais des bénévoles**, au travers d'indemnisations par exemple pour la garde d'enfants qui représente un frein économique important pour les individus à faibles revenus.

## ■ Un accompagnement des acteurs associatifs dans le développement de la valorisation des compétences développées par l'engagement bénévole

dans la continuité des actions menées comme la législation sur la validation des acquis de l'expérience ou la promotion de la valorisation des compétences conduite par le ministère en charge de la vie associative.

### **FOCUS: Les propositions d'Uniformation en matière de formation des dirigeants bénévoles**

*Uniformation est l'un des OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) des structures employeuses de l'économie sociale. Il compte 47 000 entreprises cotisantes (dont plus de 90 % sont des entreprises de moins de 10 salariés), 21 secteurs et 330M€ de cotisations par an.*

*Uniformation a identifié 3 pistes de travail possibles sur la formation des bénévoles :*

- *Valoriser l'accord de recommandation signé en 2011 sur la formation des bénévoles entre les partenaires sociaux du CEGES (Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale). Peut-être décliné par chacune des 13 branches concernées, cet accord permet le prélèvement d'un maximum de 3 % des fonds du plan de formation des employeurs volontaires, pour le financement de la formation des dirigeants bénévoles.*

- *S'inspirer de l'expérience des employeurs du sport qui ont mis en place un dispositif CIF financé par la masse salariale de ces employeurs, soutenant la formation des dirigeants bénévoles œuvrant dans le champ du sport.*

- *Expérimenter de nouvelles solutions en matière de formation des dirigeants bénévoles au travers d'un co-investissement entre le FDVA (Fond pour le Développement de la Vie Associative) et Uniformation.*

### 3.3.3.2. Actifs/employeurs :

Enfin, dans l'interface associations/employeurs, les pouvoirs publics peuvent accompagner le mouvement en favorisant l'**émergence d'outils pratiques permettant aux employeurs de mieux outiller leur démarche de soutien à l'engagement bénévole des actifs.**

En synthèse du panorama des leviers d'actions, si la multiplicité des leviers se confirme et se décline acteur par acteur, 3 axes se distinguent :

- Valoriser pour rendre visible (les dispositifs d'articulation des temps et les besoins associatifs), rassurer, inciter à agir, et reconnaître la qualité de l'engagement (du simple remerciement à la valorisation des compétences acquises),
- Impulser pour rendre possible le passage à l'acte et faciliter l'action de ceux déjà impliqués, notamment à travers une meilleure articulation des solutions sur l'articulation des temps (autour des dispositifs réglementaires comme les congés existants, mais aussi non réglementaires tels que le mécénat de compétences),
- Accompagner pour faciliter l'appropriation et améliorer la capacité à favoriser l'engagement, en soutenant notamment les initiatives innovantes tant du secteur associatif que des employeurs.

## 4. Propositions: 15 solutions pour agir concrètement

Cette 4<sup>ème</sup> partie présente les préconisations du groupe de travail pour le développement de l'engagement associatif des actifs. Ces propositions sont issues d'une réflexion collective nourrie par l'ensemble des auditions, contributions écrites et études mises à disposition du groupe de travail.

Ces propositions du groupe se structurent selon les principes suivants :

- Trois axes pour engager un travail volontariste nécessaire à l'évolution de la société française : valoriser l'existant, impulser de nouvelles démarches et accompagner par des leviers complémentaires.
- Jouer la complémentarité entre les actions lancées sous l'impulsion de la puissance publique et celles à l'initiative des individus (salariés/citoyens) et des organisations (associations, entreprises, experts, médias).

En préambule, une majorité au sein du groupe de travail souligne que l'absence de définition juridique de l'intérêt général limite la portée de certaines des propositions suivantes. Il serait en effet souhaitable que la notion d'intérêt général ne soit pas laissée uniquement à l'appréciation de l'administration fiscale. Une réflexion de fond pourrait être engagée afin de clarifier cette notion. Conscient de la complexité de la tâche, le groupe de travail n'en fait toutefois pas un préalable à ses propositions.

### ■ ■ ■ VALORISER

#### **PROPOSITION 1**

#### **Mieux faire connaître les possibilités d'engagement**

Mieux faire connaître, des actifs et des employeurs (entreprises, associations et employeurs publics), la diversité des formes dans lesquelles les actifs peuvent s'engager de manière articulée à une activité salariée.

Les actions à mener :

- S'appuyer sur la grande cause nationale 2014 pour diffuser les leviers identifiés dans ce rapport, et plus largement pour valoriser l'image de l'engagement, son utilité sociale pour la société et son sens pour ceux qui s'impliquent.
- Sensibiliser des relais dans les territoires pour toucher toutes les entreprises et tous les actifs, tels que les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat. En parallèle, la déclinaison territoriale de la Charte d'engagements réciproques entre l'État, les associations et les collectivités territoriales est une occasion de valoriser l'engagement associatif des actifs, impliquant ainsi les employeurs du territoire dans cette dynamique.

- Sensibiliser des relais au sein des entreprises : fondations d'entreprises, managers, responsables des ressources humaines, organisations syndicales, instances représentatives du personnel et/ou comités d'entreprise.
- Outiller ces relais d'un guide pratique réalisé à partir des travaux du présent rapport et qui présente de manière pédagogique notamment :
  - la culture associative et les valeurs qui lui sont attachées, la diversité des statuts des acteurs réunis autour d'un même projet (bénévoles, salariés, volontaires, bénéficiaires, etc.) et les spécificités qui en découlent en matière de gouvernance,
  - la nature de l'engagement (action de terrain, participation à la gouvernance, représentation de l'association) en insistant sur la nécessaire formation pour certaines missions,
  - le sens et l'utilité sociale de l'action défendue,
  - la diversité des domaines et des opportunités locales dans lesquels s'impliquer,
  - la pluralité des solutions d'implication des actifs construites par les employeurs avec leurs collaborateurs et recensées dans ce rapport,
  - l'intérêt de faciliter la mise en place d'un dialogue employeur/bénévole qui anticipe des besoins éventuels en temps bénévole des salariés et agents publics, notamment mais pas seulement, dans les cas de participation à des actions d'urgence.

## **PROPOSITION 2**

### **Mieux faire connaître les congés existants qui facilitent la conciliation des temps**

Mieux faire connaître les congés qui existent et facilitent l'engagement des actifs. Le sondage auprès des actifs commandé par le ministère chargé de la vie associative a mis en évidence la méconnaissance des dispositifs de congés qui existent.

- Soutenir le travail d'information des associations et de leurs têtes de réseau, des directions générales et de ressources humaines, des partenaires sociaux représentant des salariés et des employeurs (à la fois aux niveaux interprofessionnel, des branches et des entreprises/établissements), des CCI, des chambres de métiers ainsi que des services administratifs en charge de la vie associative.
- Un guide pratique qui offre une information pédagogique sur les congés qui existent et notamment ceux qui pourraient être aménagés à la suite de ce rapport pourrait par exemple servir de support à cette diffusion.
- Ce guide pourrait également intégrer un recensement de bonnes pratiques de dispositifs conventionnels facilitant l'articulation des temps et l'engagement bénévole associatif des salariés, et qui résultent du dialogue entre entreprises et partenaires sociaux à travers des accords de branche ou d'entreprise.

### **PROPOSITION 3**

#### **Mobiliser le secteur associatif, et plus particulièrement ses instances, autour de l'enjeu des actifs**

Le rapport souligne l'importance de prendre en compte les spécificités des attentes et des contraintes des actifs afin de favoriser leur engagement associatif.

- A partir du recensement des pratiques associatives à valoriser, une réflexion portée par le secteur associatif pourrait interroger les questions de l'accueil, du parcours des actifs bénévoles, de l'organisation de l'association pour une participation des actifs à des moments qui correspondent à leurs possibilités.
- Cette réflexion mérite d'être engagée dans une double perspective technique et politique, intégrant tant les modalités pratiques permettant de mieux adapter le parcours d'engagement des actifs que les impacts sur le projet associatif et la gouvernance. Plus globalement, pour tous les bénévoles (jeunes, actifs et seniors), il est important de souligner que la contribution à la gouvernance et la participation à tous les stades du processus décisionnel apparaissent clairement comme des vecteurs clés d'adhésion des bénévoles au projet associatif.
- Cette réflexion devra ensuite permettre la création d'outils utiles aux associations.

## **■■■ IMPULSER**

### **PROPOSITION 4**

#### **Promouvoir une dynamique d'engagement tout au long de la vie**

Sensibiliser à l'engagement citoyen, notamment associatif, dès le plus jeune âge.

- Une sensibilisation précoce à ce qu'est le monde associatif dans toute sa diversité est indispensable. Le cadre scolaire et universitaire constitue à cet égard un espace essentiel de découverte, en pleine complémentarité avec celui de l'éducation non formelle.
- Plus particulièrement, les cursus de formation supérieure mériteraient d'intégrer la connaissance du monde associatif et des enjeux de l'engagement. C'est en effet le lieu privilégié de formation des futurs dirigeants d'entreprises, d'associations et de la fonction publique.

### **PROPOSITION 5**

#### **Aménager un dispositif réglementaire qui facilite l'aménagement de temps pour participer au processus décisionnel des associations**

Aménager un dispositif réglementaire indemnisé, en ouvrant le congé de représentation pour des missions liées à la gouvernance associative (pour mémoire, il est à ce jour exclusivement utilisable pour des actions de représentation auprès d'une instance publique) :

- L'objet de ce congé doit être de faciliter, pour les actifs, la participation aux organes de gouvernance (réunions de l'assemblée générale, du conseil d'administration, d'un comité d'orientation, etc.). C'est en effet au niveau de l'implication aux instances de gouvernance que les besoins d'impulsion sont les plus forts.
- Le public éligible serait ainsi les actifs par ailleurs bénévoles élus en assemblée générale, quels que soient les organes de gouvernance de leur association.
- Les associations éligibles à ce dispositif seraient celles ayant fait l'objet d'une reconnaissance au moyen d'un agrément ministériel ou de la reconnaissance d'utilité publique, en l'absence d'une définition de l'intérêt général qui dépasse les critères fiscaux.
- L'intérêt d'un dispositif réglementaire est d'être accessible à tous et de garantir certains droits à l'actif par ailleurs investi bénévolement. Les partenaires sociaux ayant insisté sur l'importance de reprendre un dispositif existant plutôt que d'en créer un supplémentaire, cela permettrait de répondre à leur demande.
- Le financement de ce dispositif pourrait s'appuyer sur un mécénat « socle » de gouvernance associative, mobilisable par le salarié ou les partenaires sociaux eux-mêmes et non pas seulement par l'employeur, et qui ne serait pas intégré, pour les TPE-PME, au plafond éligible de 5/1000 du chiffre d'affaires. En tout état de cause, le format et le financement du dispositif doivent être discutés par les partenaires sociaux dans le cadre de la concertation sur les congés favorisant le bénévolat associatif arrêtée dans la feuille de route de la conférence sociale des 7 et 8 juillet 2014.

### **PROPOSITION 6**

#### **Encourager les dispositifs conventionnels de co-investissement employeur-actif-Etat**

Favoriser aussi des dispositifs conventionnels plus souples, selon les possibilités et les choix de l'actif et de l'employeur pour tenir compte notamment des spécificités des métiers et des tailles d'organisation :

- Sans rémunérer un congé pour du bénévolat, ni se contenter d'un congé sans solde qui ne faciliterait pas l'engagement des actifs, une alternative est d'utiliser les possibilités offertes par les RTT abondées par l'employeur et éligibles à la réduction d'impôt au titre du mécénat de compétences, adossée aux possibilités d'optimisation offertes par le CET pour leur utilisation.
- Cette possibilité doit être négociée dans des accords de branche et/ou d'entreprise ou d'établissement s'appliquant équitablement à l'ensemble des actifs concernés. Elle doit particulièrement tenir compte des contraintes des TPE-PME.

## PROPOSITION 7

### Renforcer l'utilisation du mécénat de compétences

Sécuriser le périmètre du mécénat de compétences, pour faciliter l'engagement des collaborateurs déjà bénévoles ou la découverte du monde associatif par ceux qui le souhaiteraient :

- Que la proposition soit à l'initiative de l'entreprise ou du salarié, cette mise à disposition de compétences du personnel d'une entreprise au profit d'un organisme d'intérêt général, éligible à une réduction d'impôt, doit conserver prioritairement un caractère limité dans le temps et encadrer strictement les situations de détachement. Pour ces dernières, il est préférable d'utiliser d'autres modalités d'engagement telles que le volontariat associatif (cf. proposition 8).
- Il convient également de privilégier que ce mécénat cible plus spécialement les actions où l'entreprise a sa pleine légitimité: le soutien à l'implication de collaborateurs par ailleurs engagés bénévolement dans la gouvernance et le pilotage d'une association, l'apport de l'expertise de salariés ou l'apport du savoir-faire de l'entreprise (en lien avec le cœur de métier et/ou les savoir-faire de l'entreprise). Ce faisant, le mécénat de compétences favorise notamment l'implication d'actifs qui ont l'envie de découvrir le monde associatif. Cette forme d'engagement est en effet l'une des « portes d'entrée » pour faire ses premiers pas dans l'engagement associatif.

Pour sécuriser le mécénat de compétences, deux modalités ont été particulièrement identifiées :

- Organiser une réflexion associant toutes les parties prenantes pour (re)définir une conception partagée des formes possibles rentrant dans le champ du mécénat de compétences ;
- Augmenter le seuil de 5/1 000 du chiffre d'affaires pour les TPE/PME qui promeuvent ce mécénat de compétences pour mieux correspondre à la réalité liée à leur taille.

## PROPOSITION 8

### Pour les disponibilités de longue durée, promouvoir le congé sabbatique et le volontariat associatif

Pour les actifs qui désireraient vivre une expérience d'engagement bénévole sur plusieurs mois, deux dispositifs existent qui offrent des cadres légaux complémentaires et seraient à promouvoir.

- Le congé sabbatique prévoit une suspension du contrat de travail qui permet à l'actif, au retour de son projet personnel non indemnisé, de retrouver son emploi ou un similaire.
- Pour les plus de 25 ans, le volontariat associatif<sup>16</sup> offre une autre alternative, indemnisée par l'association et qui suppose une rupture du contrat de travail et non sa simple suspension. La réflexion sur le volontariat associatif pourrait d'ailleurs être poursuivie en direction des jeunes de 16 à 25 ans dont certains peuvent être des actifs, afin de compléter l'offre de missions d'engagement de service civique réservé à cette tranche d'âge et proposer des missions qui prennent en compte toute la diversité des formes d'engagement au service de la vie associative dans la durée.

Le groupe de travail recommande en revanche que le détachement ne soit pas compris comme une forme de mécénat, à la fois par respect de l'esprit du mécénat, pour des raisons d'impact fiscal et pour éviter de se substituer à la création d'un emploi au sein de l'association.

### **PROPOSITION 9**

#### **Impulser une exemplarité des pouvoirs publics**

Promouvoir et faciliter l'engagement associatif des agents au sein des trois fonctions publiques.

- La négociation en cours sur la qualité de vie au travail entre les syndicats et le ministère de la fonction publique constitue une opportunité à saisir.

### **PROPOSITION 10**

#### **Encourager l'intégration de l'engagement associatif dans le dialogue social**

Intégrer plus systématiquement l'engagement associatif bénévole des actifs dans la promotion de la qualité de vie au travail.

- Une concertation avec les partenaires sociaux mérite d'être organisée, dans les conditions fixées par la feuille de route de la conférence sociale de juillet 2014, sur les congés favorisant le bénévolat associatif ainsi que sur la création d'un congé non rémunéré d'engagement bénévole pour l'exercice de responsabilités associatives bénévoles, s'appuyant et simplifiant des congés déjà existants dans le code du travail.
- Cette concertation pourra s'appuyer sur le guide pratique évoqué par la 2<sup>e</sup> proposition qui sera diffusé auprès des organisations interprofessionnelles, des branches et des entreprises pour outiller ces trois niveaux du dialogue social et tout particulièrement celui au niveau des branches professionnelles qui permet une prise en compte des spécificités des activités. La signature d'accords d'entreprise peut porter sur des dispositifs facilitant l'engagement des collaborateurs, en partant du droit du travail et de la question du temps de travail. Les accords de branche, par leur rôle de mutualisation, sont également un levier important pour diffuser des bonnes pratiques entre employeurs d'un même secteur.

### **PROPOSITION 11**

#### **Impulser la co-construction en territoire**

Inviter les acteurs des territoires (associations d'élus, de collectivités territoriales, CCI, CESER, réseaux locaux associatifs et entreprises, ...) à promouvoir et/ou animer une dynamique de co-construction. Les territoires peuvent s'inspirer du mouvement déjà en marche qui prend différentes formes selon les réalités territoriales : des espaces de dialogue, des



expérimentations, une charte d'engagements réciproques entre associations, employeurs et actifs qui réponde aux enjeux territoriaux.

## ■ ■ ■ ACCOMPAGNER

### PROPOSITION 12

#### Accompagner spécifiquement la formation des dirigeants bénévoles

Accompagner la formation des bénévoles, levier de motivation, de confiance et de prises de responsabilités des actifs engagés bénévolement. Insister spécifiquement sur les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles :

- Renforcer la formation des dirigeants bénévoles par un co-financement avec des OPCA et le cas échéant les fonds territoriaux de développement associatif prévus par la loi relative à l'économie sociale et solidaire.
- Garantir une utilisation appropriée de ces fonds par une réflexion préalable sur les spécificités de la formation aux responsabilités politiques bénévoles. En s'appuyant sur l'expertise du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) en matière de formation de tous les bénévoles, cette réflexion pourra aborder les enjeux de la formation des dirigeants bénévoles dans son acceptation large (ensemble des éléments concourant à la formation des dirigeants bénévoles : modules de formation adaptés, expériences associatives, temps d'échange et de capitalisation,...) et les solutions d'accompagnement pour y répondre. Cette réflexion doit notamment associer les têtes de réseaux associatifs, des représentants des associations employeuses et des professionnels de la formation.

### PROPOSITION 13

#### Accompagner la valorisation de l'expérience associative

Accompagner la valorisation de l'expérience associative bénévole, dans l'esprit des recommandations formulées dans son avis par le HCVA, en utilisant les outils existants pour aider les associations à informer les bénévoles et pour aider les employeurs à mieux reconnaître les compétences que recouvrent ces expériences.

Il convient d'impliquer le monde universitaire pour une reconnaissance de l'expérience bénévole tout au long de la vie.

Des passerelles mériteraient également d'être recherchées, notamment du côté des universités, entre expérimentations ayant trait à l'engagement associatif et celles ayant trait à l'engagement syndical.

#### **PROPOSITION 14**

### **Renforcer le rôle structurant des têtes de réseaux associatifs et notamment leur rôle en matière d'incitation à l'engagement des actifs**

Renforcer la reconnaissance du rôle essentiel de ces têtes de réseaux dans la rencontre entre les actifs et les associations.

- Consolider les rôles, tant au niveau national que territorial, des têtes de réseaux associatifs qui accompagnent l'action de leurs membres sur l'engagement associatif des actifs et sur la rencontre salarié / association / entreprise.
- Sécuriser leur caractère d'intérêt général en matière fiscale.
- Favoriser l'interconnaissance et les collaborations entre têtes de réseaux et organisations qui jouent le rôle d'intermédiation entre actifs et associations.

#### **PROPOSITION 15**

### **Reconnaître le rôle des organisations d'intermédiation entre les actifs et les associations**

D'autres organisations associatives jouent également un rôle de facilitation et d'accompagnement de l'engagement des actifs par leur action d'intermédiation.

Une réflexion pourrait être initiée pour aborder les moyens de leur reconnaissance et sécuriser leur dimension d'intérêt général notamment en matière fiscale.

# CONCLUSION

L'engagement associatif des actifs, une question de co-construction et d'équilibre, à chaque étape du parcours d'engagement

Actifs, associations, partenaires sociaux et entreprises s'accordent à souligner les enjeux du bénévolat associatif des actifs. Les leviers pour le développer sont nombreux. Face à la complexité du sujet, il n'existe pas de « solution universelle » qu'il conviendrait d'actionner mais plutôt une diversité d'actions complémentaires qu'il convient d'articuler. Les solutions pertinentes nécessitent d'être co-construites afin de garantir un équilibre entre les dynamiques collectives et la liberté individuelle, source de l'engagement bénévole. Elles passent donc par le décloisonnement des acteurs.

**Pour faciliter l'engagement bénévole associatif des actifs, l'articulation des solutions doit s'inscrire dans une continuité à chaque étape du parcours de l'engagement:**

## **1. Dans un premier temps, en faisant naître le désir d'engagement par:**

- La sensibilisation des individus à l'engagement bénévole, dès l'enfance au travers de leur parcours éducatif formel et non formel,
- L'information des actifs et des employeurs sur les possibilités d'engagement bénévole existant au sein des associations,
- L'incitation au témoignage de « pairs » afin de susciter l'envie de s'engager,
- Le développement des dynamiques partenariales entre associations et entreprises, notamment sur les territoires, pour donner l'occasion de s'impliquer collectivement,
- L'intermédiation entre associations, employeurs et actifs, pour apprendre à se connaître et identifier ses zones de légitimité respectives.

## **2. Dans un second temps, en libérant l'envie d'engagement des actifs par:**

- La création de solutions, réglementaires et non réglementaires, levant les contraintes de l'engagement bénévole notamment dans sa problématique de conciliation des temps sociaux, mais permettant aussi de lever les déterminants sociaux,
- L'exemplarité des dirigeants d'entreprises, associatifs et publics en matière d'engagement bénévole, pour favoriser le passage à l'acte,
- L'incitation des employeurs, notamment par la pérennisation des dispositifs d'incitation fiscale,
- L'accompagnement des actifs, des entreprises et des associations dans leurs projets communs par des acteurs assurant un pont entre les différents mondes.

### **3. Dans un troisième temps, en assurant la bonne réalisation de l'engagement par:**

- Un accueil des actifs au sein des associations adapté à leurs attentes et leurs contraintes,
- Une participation accrue de l'ensemble des bénévoles à la gouvernance associative,
- La réalisation des formations nécessaires à l'engagement bénévole.

### **4. Dans un quatrième temps, en assurant sa reconnaissance par:**

- La valorisation publique de l'apport du secteur associatif, et plus particulièrement du bénévolat,
- La reconnaissance des compétences développées dans le cadre du bénévolat,
- Le témoignage de la force transformatrice de l'engagement, au travers des nombreux exemples d'innovations nées grâce à la mobilisation d'hommes et de femmes qui ont réussi à déplacer des montagnes réputées inamovibles. C'est un moyen de (re)créer la confiance dans notre capacité collective à relever les défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes tous confrontés.

Plus que la promotion d'un levier, c'est la synergie entre les différents leviers et le mouvement de co-construction de solutions entre les différents acteurs qui permettront de renforcer et développer l'engagement associatif des actifs.

Le groupe de travail tient à souligner une fois encore la disponibilité et l'engagement de tous les contributeurs à ces travaux. Leur écoute, leurs contributions et leur volonté d'apporter des pistes concrètes montrent à quel point ce sujet est mobilisateur.

Cette dynamique au service du bien commun est de nature à renforcer significativement notre capacité collective à répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Gageons que nous saurons collectivement nous saisir de cette opportunité afin de co-construire une société plus juste, plus solidaire et plus durable... et souhaitons que ce rapport puisse y contribuer.

## 5. ANNEXES

### 5.1. Glossaire alphabétique des notions clés utilisées dans ce rapport

- **Actif**: Population active occupée, privée et publique, soit ensemble des personnes actives en situation d'emploi, au sein du secteur privé (entreprises, associations), de la fonction publique (État, collectivités territoriales, fonction hospitalière). Ne comprend pas les personnes actives demandeurs d'emploi.
- **Aménagement des temps sociaux**: Articulation des temps sociaux (temps de vie personnelle, familiale, d'activité professionnelle et d'engagement bénévole).
- **Bénévolat**: Mise à disposition gratuite, hors temps de travail, de temps pour une structure associative, syndicale, politique, culturelle ou dans un cadre de proximité.
- **Bénévolat de compétences**: Bénévolat ciblé autour de savoir-faire spécifique(s) au profit d'une structure associative.
- **Engagement associatif**: Mise à disposition de toute forme de temps dans le cadre d'une structure associative.
- **Mécénat de compétences**: Mise à disposition gratuite, pendant le temps de travail, des compétences du personnel d'une structure employeuse (entreprise, fonction publique, association), au profit d'une structure d'intérêt général. Cette mise à disposition peut se réaliser sous la forme de prêt de main-d'œuvre ou de prestation de services, à l'initiative de l'actif ou de son employeur.
- **Employeur**: Structure employeuse, qu'elle soit privée (entreprise, association) ou publique (État, collectivité territoriale, établissement hospitalier).
- **Représentation**: Action de représentation d'une association aux réunions d'une commission ou d'une instance publique, instituée par une loi, un décret ou un arrêté, placée auprès d'une autorité de l'État ou d'une collectivité territoriale.

## 5.2. Liste des membres du groupe de travail

### Pilote:

- Amandine HUBERT, Bureau du développement de la vie associative, du volontariat et du bénévolat, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

### Co-pilotes:

- Charles-Benoit HEIDSIECK, président fondateur du RAMEAU
- Laure VICARD, chargée de mission au RAMEAU

### Membres:

- Patrick BERTRAND, président fondateur de Passerelles & Compétences
- François FATOUX, délégué général de l'ORSE
- Delphine LALU, directrice de la RSE d'AG2R LA MONDIALE et Secrétaire générale de la Fondation du groupe
- Irène PÉQUERUL, vice-présidente Engagement du Mouvement Associatif
- Stéphanie RIZET, conseillère technique Engagement, Vie Démocratique et Dialogue Civil, Mouvement Associatif
- Michel de TAPOL, président du groupe Bénévolat du Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA)
- Brigitte ZAGO KOCH, adjointe au chef du bureau des relations individuelles du travail du Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, et Anne-Laure BOUTOUNET, chargée de mission

## 5.3. Liste des partenaires sociaux auditionnés

- Stanislas CHAPRON, président de la commission « Rapprochement des mondes » du MEDEF
- Guy COISY, secrétaire du SNP-JS-CGT
- Dominique CORONA, secrétaire national UNSA
- Jean-François DAVOUST, conseiller confédéral de la CGT, en charge des questions du Sport
- Antoine EVENNOU, coordinateur de la mission UNSA Jeunes
- Henri FOREST, secrétaire confédéral de la CFDT, en charge des conditions de travail
- Gilles GATHELLIER, conseiller du président en économie sociale et solidaire, CFTC
- Sophie QUENTIN, directrice de mission, direction entreprises et société du MEDEF
- Philippe NIQUET, représentant du SNP-JS-CGT
- Sylvia SKORIC, représentant UNSA de l'EPID (Établissement Public d'Insertion de la Défense)
- Patrice WEISHEIMER, secrétaire général du SEP-UNSA

#### 5.4. Liste des auditions réalisées par le groupe de travail

- Pascal AUBERT, coordinateur du collectif Pouvoir d'Agir
- Patricia ANDRIOT, vice-présidente déléguée à l'économie sociale et solidaire de la région Champagne-Ardenne
- Hervé BACULARD, président de Syntec Conseil en Management
- Robert BARON, président d'Uniformation
- Juliette BEAUJEAN, chef du service international du Conseil Général de Loire-Atlantique
- Denis BOUCHARD, chef de mission à la Direction des Ressources Humaines d'EDF
- Jean-Luc CHORIER, administrateur de l'Unapei (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapés mentales et leurs amis), Président de l'Adapei de la Drôme
- Guillaume COTI, directeur du centre social et culturel du 19e arrondissement de Paris
- Brigitte DUAULT, déléguée générale de France Bénévolat
- Géraldine GUILLUY, responsable Mécénat & Solidarités au sein IMS-Entreprendre pour la Cité
- Philippe JOUANNY, président directeur général de NEOVA, vice-président de la Fédération des Entreprises de Propreté
- Mireille LE VAN, directrice déléguée au mécénat et à la solidarité de la Fondation Orange
- Emmanuel de LUTZEL, chargé de mission « entreprises sociales », cofondateur de Microfinance sans frontières et de Bénévolat de compétences et solidarité, BNP Paribas
- Francis MARCOIN, président de l'université d'Artois
- Anne-Sophie PANSERI, président directeur général de MAVIFLEX
- Nils PEDERSEN, chargé de mission à la Fondation EDF
- Hubert PENICAUD, responsable du développement de la vie associative du réseau de l'Association des Paralysés de France
- Pierre RAMEL, directeur général de Planète Urgence
- Hugues RENSON, délégué général de la Fondation EDF
- Thierry ROBERT, directeur général et secrétaire national en charge du bénévolat au Secours populaire
- Stéphane ROUSSEL, directeur à la Direction Générale de Vivendi
- Jean-Eudes TESSON, président du Conseil d'Administration de l'ACOSS
- Dominique THIERRY, président de France Bénévolat
- Thomas VILCOT, directeur du recrutement du Groupe Casino
- Gaël VIRLOUVET, Administrateur de France Nature Environnement

## 5.5. Liste des contributions écrites reçues par le groupe de travail

- Admical
- CNIDFF (Centre National d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles)
- CODEGAZ
- Ecole de la deuxième chance, Paris
- EDF
- ESSEC (Chaire Philantropie)
- Energy Assistance France
- Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers de France
- Fondation Accenture France
- KOEO
- Planète Urgence
- Pro Bono Lab
- Recherches et Solidarités
- Schneider Electric
- Surfrider
- UDES, Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

## 5.6. Listes des sujets connexes au présent rapport qu'il conviendrait d'approfondir

Le bénévolat associatif et les demandeurs d'emploi

Le bénévolat associatif tout au long de la vie (jeunes et seniors)

Le bénévolat associatif et les emplois précaires

Le bénévolat associatif et les femmes

L'évolution des financements publics vers la commande

Le statut fiscal des têtes de réseau associatives et des organisations d'intermédiation entre entreprises, associations et actifs



## 5.7. Les dispositifs réglementaires favorisant l'engagement associatif des salariés

### Le congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse

Fiche technique

Type	Dispositif légal	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre des stages de formation auprès d'organismes de jeunesse, d'éducation populaire, des fédérations et des associations sportives et de plein air dont la liste est fixée par arrêtés),</li> <li>• Favoriser la préparation, la formation ou le perfectionnement de cadres et animateurs.</li> </ul>	<b>Financement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de rémunération</li> </ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<p>Tout salarié et agent de la fonction publique de moins de 25 ans</p> <p><i>Ceux de plus de 25 ans peuvent bénéficier de ce congé, à titre exceptionnel, s'ils participent à un seul stage de formation supérieure d'animateurs</i></p>	<b>Impact sur le contrat de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien du contrat de travail pendant le congé : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Durée du congé ne peut être imputée sur celle des congés annuels</li> </ul> </li> </ul>
		<b>Durée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximum de 6 jours/an, pris en une ou plusieurs fois</li> <li>• Les jours pris pour ce congé peuvent se cumuler avec le congé de formation économique, sociale ou syndicale, dans la limite de 12 jours/an</li> </ul>

### Le congé individuel de formation

Fiche technique

Type	Dispositif légal	
<b>Objectifs</b>	<p>Suivre des actions de formation, indépendamment de la participation au plan de formation de l'entreprise, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder à un niveau supérieur de qualification,</li> <li>• Changer d'activité ou de profession,</li> <li>• Perfectionner des connaissances dans le domaine culturel ou social,</li> <li>• Se préparer à l'exercice de responsabilités associatives bénévoles,</li> <li>• Préparer et passer un examen pour l'obtention d'un titre ou d'un diplôme à finalité professionnelle</li> </ul>	<b>Financement</b> <p>Prise en charge par les organismes paritaires agréés : FONGECIF ou OPCA de branche dans certains secteurs (spectacle, agriculture, économie sociale...). Cette prise en charge est variable, souvent entre 80 à 90% de la rémunération, du coût de la formation, des frais de transport et d'hébergement, et liée à l'accord de prise en charge par l'organisme paritaire. Eventuel complément de l'employeur.</p>
<b>Bénéficiaires</b>	<p>Tout salarié, quels que soient l'effectif de l'entreprise et la nature de son contrat de travail, disposant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 mois d'ancienneté, consécutifs ou non, comme salarié</li> <li>• dont 12 mois d'ancienneté dans l'entreprise pour un CDI ou 4 mois au cours des 12 derniers mois pour un CDD</li> </ul>	<b>Impact sur le contrat de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien du statut de salarié pendant le congé : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise en compte du temps pour les congés payés, les droits liés à l'ancienneté</li> <li>✓ Participation aux élections professionnelles</li> <li>✓ Obligation de l'employeur de réintégration à l'emploi antérieur</li> </ul> </li> </ul>
		<b>Durée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximum de 1 an pour un stage à temps plein</li> <li>• Maximum de 1200h/an pour un stage à temps partiel</li> </ul>

## Le congé de représentation

Fiche technique

Type	Dispositif légal
<b>Objectifs</b>	Représenter une association aux réunions d'une commission ou d'une instance publique, instituée par une loi, un décret ou un arrêté, placée auprès d'une autorité de l'Etat ou d'une collectivité territoriale.
<b>Bénéficiaires</b>	Tout salarié ou agent public par ailleurs : •Bénévole dans l'association concernée, •Désigné par l'association pour la représenter dans la commission ou dans l'instance publique.
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'employeur peut décider de maintenir la rémunération en tout ou partie (possibilité de prise en compte comme mécénat 238 bis CGI).</li> <li>✓ En cas de perte de rémunération, indemnité de 7,10€ par heure non rémunérée versée par l'autorité publique qui réunit l'instance ou la commission, sur demande et justificatifs.</li> </ul>
<b>Impact sur le contrat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maintenance du statut de salarié pendant le congé et assimilation à une période de travail effectif : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise en compte du temps de congé pour le calcul des congés payés, les primes liées à l'ancienneté</li> <li>✓ Participation aux élections professionnelles</li> </ul> </li> </ul>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximum de 9 jours / an, utilisables de façon fractionnée par journée ou demi-journée</li> <li>•Possibilité de cumul avec les autres congés</li> </ul>

## RTT utilisées pour une activité bénévole

Fiche technique

Type	Dispositif légal
<b>Objectifs</b>	Stipulations spécifiques éventuelles pour les responsables bénévoles, prévues dans des conventions ou accords collectifs étendus ou dans des conventions ou accords d'entreprise ou d'établissement, concernant : • Le délai de prévenance, •Les actions de formation, •Le déroulement de carrière, •La prise des jours de repos .
<b>Bénéficiaires</b>	Salariés exerçant des responsabilités à titre bénévole au sein d'une association déclarée
<b>Financement</b>	•Période de travail effectif.
<b>Impact sur le contrat de travail</b>	•Maintenance du statut pendant l'utilisation des RTT
<b>Durée</b>	•Variable selon les accords

## Le mécénat de compétences

Fiche technique

<b>Type</b>	Dispositif conventionnel et fiscal	<b>Financement</b>	Financement par l'entreprise qui, sur les montants engagés, bénéficie de 60 % de réduction d'impôt sur les sociétés, dans la limite de 0,5% de son chiffre d'affaires total hors taxes
<b>Objectifs</b>	Mettre à disposition ponctuellement et gratuitement, des compétences du personnel d'une entreprise au profit d'un organisme d'intérêt général (association éligible), sous la forme de prêt de main d'œuvre ou de prestation de services	<b>Impact sur le contrat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de travail effectif et donc maintien du contrat de travail</li><li>• Possibilité de réaliser une démarche VAE</li></ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Tout salarié dont l'entreprise dispose d'un programme de mécénat et volontaire pour y participer	<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A déterminer avec l'entreprise</li></ul>

## Le bénévolat de compétences

Fiche technique

<b>Type</b>	Dispositif conventionnel	<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Don de temps du salarié</li><li>• Remboursement possible de certains frais par l'association bénéficiaire, dans les mêmes conditions que tout bénévolat.</li></ul>
<b>Objectifs</b>	Mettre gratuitement, hors temps de travail, un savoir-faire à la disposition d'une association	<b>Impact sur le contrat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucun (hors temps de travail)</li><li>• Possibilité de valoriser cette expérience dans une démarche de VAE.</li></ul>
<b>Bénéficiaires</b>	Toute personne (salariée ou non) <i>Possibilité de passer par une association d'intermédiation</i>	<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A déterminer entre l'association et le bénévole</li></ul>

## Le congé solidaire

### Fiche technique

**Type** Dispositif conventionnel sur la base du dispositif de l'association Planète Urgence, qui l'a créée avec l'appui du Ministère des Affaires Etrangères

### Objectifs

- Mission bénévole d'un individu, dans un projet d'aide au développement portée par une structure d'un pays du Sud. Mission effectuée sur ses congés annuels, avec le soutien financier de l'employeur pour les frais de mission.

### Bénéficiaires

Tout salarié ou agent public

### Financement

- Formation et accompagnement par l'organisme d'envoi
- Financement « tripartite » :
  - Employeur (mécénat)
  - Membres de l'organisme d'envoi (dons)
  - Salarié (utilisation des congés et RTT, dons)

### Impact sur le contrat de travail

- Don de temps pris sur les congés annuels, donc maintien du contrat de travail

### Durée

- De 2 à 4 semaines

Sources : France-volontaires.org, planete-urgence.org

## Le congé sabbatique

### Fiche technique

**Type** Dispositif légal

### Objectifs

Permettre aux salariés de suspendre leur contrat de travail temporairement pour réaliser un projet personnel. *Pendant ce congé, le salarié peut exercer une autre activité professionnelle, salariée ou non. Il doit respecter envers son employeur les obligations de loyauté et de non-concurrence.*

### Bénéficiaires

Tout salarié du secteur privé :

- Avec une ancienneté de plus de 36 mois dans l'entreprise, consécutifs ou non
- Avec 6 ans d'expérience professionnelle
- N'ayant pas bénéficié, au cours des 6 dernières années dans l'entreprise, d'un congé de formation supérieur à 6 mois, d'un congé de création d'entreprise ou d'un autre congé sabbatique.

### Financement

- Absence de rémunération
- Possibilité d'utiliser les droits acquis sur son compte-épargne temps pour financer son congé sabbatique.

### Impact sur le contrat de travail

- Suspension du contrat de travail pendant le congé
- Non maintien du statut de salarié en matière d'ancienneté, de congés payés
- Obligation de réintégration à l'emploi antérieur ou à un emploi similaire, assorti d'une rémunération au moins équivalente

### Durée

- Entre 6 mois et 11 mois

## Le congé de solidarité internationale

Fiche technique

<b>Type</b>	Dispositif légal
<b>Objectifs</b>	<p>Permettre à un salarié de participer à une mission d'entraide :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•située hors de France,</li><li>•Relevant soit d'une association humanitaire, soit d'une organisation internationale dont la France est membre (liste fixée par arrêté).</li></ul>
<b>Bénéficiaires</b>	<p>Tout salarié disposant de 12 mois d'ancienneté, consécutif ou non, dans l'entreprise.</p>
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Suspension de la rémunération</li></ul>
<b>Impact sur le contrat de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Suspension du contrat de travail pendant le congé</li><li>•Maintien du statut de salarié :<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prise en compte du temps de congé pour le calcul des congés payés, les droits liés à l'ancienneté</li><li>✓ Participation aux élections professionnelles</li><li>✓ Obligation de réintégration à l'emploi antérieur</li></ul></li></ul>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Maximum de 6 mois</li></ul>

### 5.8.Synthèse du sondage IFOP « Les actifs et les dispositifs d'aménagement de temps de travail facilitant la pratique du bénévolat »:

<http://www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html>

### 5.9.Actes du séminaire sur l'engagement des actifs (30/01/14):

<http://www.associations.gouv.fr/10635-seminaire-actifs-engagement.html>

