

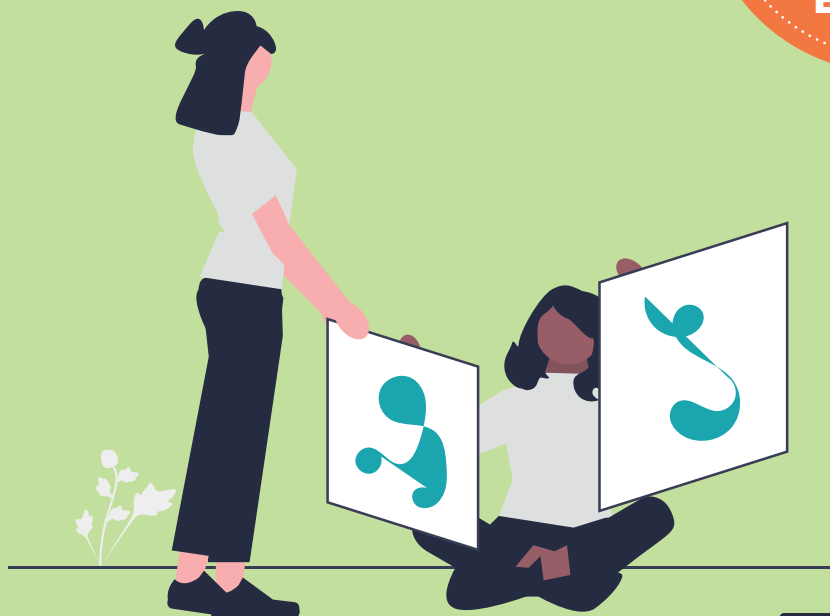
L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

De la recherche de bénévoles à la coopération

NOUVELLE

20 fiches
pratiques

ÉDITION



GUIDE PRATIQUE

À destination des associations et établissements

2024



Fédération
Entraide
Protestante

Édito	3
1 Bénévoles, salariés : de qui parle-t-on ?	4
Définitions	6
Constats et enjeux	7
Avantages et limites de l'engagement bénévole	8
Les facteurs clés de la coopération	10
2 La route du bénévolat : de l'engagement à l'action	12
Mobiliser : le recrutement	14
Accueillir, accompagner et intégrer	20
Coordonner, animer et former	22
Valoriser et fidéliser	26
Accompagner la fin d'un bénévolat	28
Assurer la gestion administrative et juridique	30
Focus : Bénévolat de gouvernance / bénévolat des personnes accompagnées	32
Remerciements	34
Bibliographie	35
Annexes : les fiches pratiques	36
Fiche 1 : Décrire la mission	38
Fiche 2 : Modèle de fiche mission	39
Fiche 3 : Comment faire connaître ses missions bénévoles ?	40
Fiche 4 : Conseils pour l'élaboration d'un support de communication	42
Fiche 5 : Trame pour la rencontre du bénévole	43
Fiche 6 : Modèle de charte du bénévolat	44
Fiche 7 : Modèle de fiche individuelle du bénévole	46
Fiche 8 : Pense-bête des informations à transmettre	47
Fiche 9 : Conseils pour l'élaboration d'un livret d'accueil	48
Fiche 10 : Modèle de convention d'engagement	49
Fiche 11 : Les outils de gestion	51
Fiche 12 : Les outils d'animation et de communication	54
Fiche 13 : Modèle d'attestation de bénévolat	55
Fiche 14 : Modèle de note de frais	56
Fiche 15 : Modèle de lettre d'abandon de remboursement de frais	57
Fiche 16 : Modèle d'autorisation de droit à l'image	58
Fiche 17 : Accompagner le départ d'un bénévole	59
Fiche 18 : La valorisation comptable du bénévolat	64
Fiche 19 : Présentation des vidéos sur « L'engagement bénévole »	67
Fiche 20 : Animer un temps de travail collectif avec les supports vidéos et le guide	68

Édito

Un guide sur l'engagement bénévole

Pourquoi ?

De nombreuses structures membres de la Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) assurent leur mission grâce à l'appui de bénévoles. Elles sont 370 associations et fondations adhérentes de la FEP et représentent 24 000 salariés et 15 000 bénévoles au service de plus d'un million de personnes. L'enjeu du recrutement, de l'animation, de la fidélisation et du renouvellement des bénévoles est au cœur des préoccupations des associations.

La place du bénévolat y est centrale et les modalités de collaboration entre bénévoles et/ou entre bénévoles et salariés, nécessitent d'être requestionnées afin de prendre en compte l'évolution des types d'engagement et de répondre au mieux aux besoins des personnes accueillies et accompagnées.

Pour qui ?

Ce guide s'adresse à toutes les structures membres de la Fédération de l'Entraide Protestante, quels que soient leur champ d'activité, leur taille, leur composition et leur projet associatif ou d'établissement.

Pour quoi faire ?

Ce guide traite de la question de l'engagement bénévole, des relations entre les bénévoles et les professionnels salariés. Il donne des pistes de travail pour que chacun trouve sa place dans le projet associatif ou d'établissement. Il vise à partager des outils et des pratiques : de la recherche de bénévoles jusqu'à leur accueil en passant par leur fidélisation et leur renouvellement.

Une première partie dresse les constats et enjeux de l'engagement bénévole ainsi que les facteurs clés de la coopération bénévoles-salariés. Une deuxième partie, étayée par des fiches pratiques, propose des étapes à suivre pour favoriser l'engagement de bénévoles.

Par qui ?

Ce guide a été construit sur la base d'entretiens et d'ateliers collectifs menés avec des structures membres de la FEP ; il s'appuie également sur la littérature existante. Il se veut évolutif : amis lecteurs, vos contributions seront les bienvenues, elles le compléteront avantageusement et l'enrichiront de vos retours d'expérience, récits de pratiques et outils.

Définitions

1

1

BÉNÉVOLES, SALARIÉS : DE QUI PARLE-T-ON ?



Constats et enjeux

2

3

Avantages et limites de l'engagement bénévole

Les facteurs clés de la coopération

4

1. Bénévoles, salariés : de qui parle-t-on ?



Définitions

Le **régime du salariat** est encadré par le contrat de travail : le salarié s'engage à exécuter un travail, sous l'autorité de l'employeur, en échange d'une rémunération.

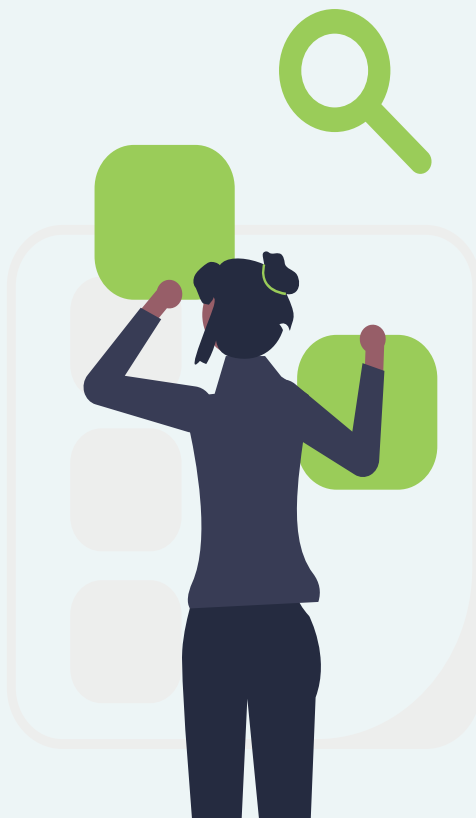
Le **bénévolat** n'est pas défini par la loi. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) en propose une définition : « Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.¹ »

Plusieurs types d'engagements bénévoles existent :

- le **bénévolat régulier** ;
- le **bénévolat ponctuel** ;
- le **bénévolat de terrain** ou le **bénévolat responsable** (les élus aux conseils d'administration, par exemple) ;
- le **bénévolat ou mécénat de compétences** (ou d'expertise).

L'engagement peut également prendre la forme d'un volontariat avec une indemnité versée : le **service volontaire européen (SVE)** est un programme de l'Union européenne, et est destiné aux jeunes de 18 à 30 ans ; le **volontariat de solidarité internationale (VSI)** permet aux personnes majeures d'effectuer une mission d'intérêt général d'une durée de douze à vingt-quatre mois ; le **service civique** propose aux jeunes de 16 à 30 ans d'exercer une mission d'intérêt général de six mois à un an dans un organisme public ou privé.

Les personnes bénévoles peuvent s'engager dans des organisations exclusivement composées de bénévoles, ou impliquant des professionnels salariés. C'est le cas à la FEP : la fédération regroupe des associations composées de quelques bénévoles et d'autres où plus d'une centaine de bénévoles sont engagés aux côtés d'une équipe salariée.



¹ Rapport du CESE sur l'avenir du bénévolat, juin 2003. Cette définition est reprise par le ministère du Travail (réponse du 1^{er} avril 2010 à la question écrite n°06718 du 18 décembre 2008, Journal Officiel du Sénat).



Constats et enjeux

Selon la dernière étude de France Bénévolat², la baisse du taux d'engagement bénévole dans les associations, entre 2019 (24%) et 2022 (20%), atteint deux millions de bénévoles associatifs (ils étaient treize millions en 2019 et onze en 2022).



Cette baisse globale concerne les générations de 50 ans et plus, tandis que l'engagement des plus jeunes progresse avec, notamment, le fort développement du **bénévolat direct** (auprès de son voisinage par exemple).

Le **bénévolat occasionnel**, ou ponctuel, continue à progresser dans les associations, jusqu'à constituer près d'un tiers du bénévolat en 2022. Le bénévolat régulier (d'un jour ou plus par semaine), quant à lui, diminue nettement, notamment parce qu'il concerne majoritairement les 65 ans et plus, tranche d'âge la plus affectée par la pandémie.

Le **manque de temps reste la principale cause d'abandon de l'engagement bénévole**, devant le changement de situation personnelle ou professionnelle et le souhait de penser un peu plus à soi et aux siens.

Les associations et établissements menant leurs actions avec des bénévoles identifient plusieurs enjeux :

- la difficulté à générer **l'engagement de bénévoles sur un temps long** et à **renouveler les générations de bénévoles** ;
- la prise en compte des spécificités de l'engagement des **bénévoles de « terrain »** et des **bénévoles de gouvernance** ;
- le **manque de clarté sur les places respectives des bénévoles et des salariés** dans les organisations associatives. Si l'articulation bénévole-salarié peut être pertinente, constructive et efficace sur le terrain, elle pose les questions de la professionnalisation, de la compréhension et du respect de la place de chacun, mais aussi de la diversité des rôles attribués selon la taille et les missions des associations et établissements ;
- la **complémentarité du binôme bénévole-salarié** reste à construire pour les bénévoles qui côtoient des salariés davantage présents et dont les compétences sont spécifiques.

² L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2022, étude France Bénévolat, janvier 2022.



Avantages et limites de l'engagement bénévole

Qu'elles soient exclusivement composées de bénévoles, ou qu'elles les impliquent aux côtés d'une équipe salariée, les associations reconnaissent le bénévolat comme une réelle plus-value, sans pour autant en ignorer les limites.

Les avantages de l'engagement bénévole dans une structure

Pour la structure et les publics accompagnés :

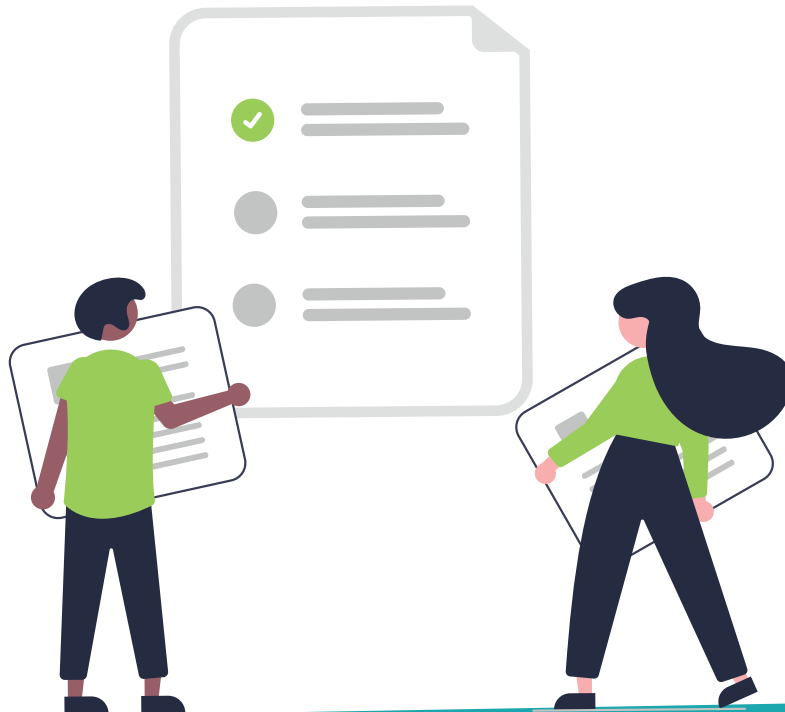
- compléter, appuyer les actions portées par la structure en renforçant les ressources humaines et les expertises ;
- porter un autre regard sur les personnes accompagnées : elles se présentent sous un nouveau jour car elles sont dans un autre type de relation que celle tissée avec des travailleurs sociaux ;
- permettre le mélange des populations, à travers une mixité sociale, culturelle ;
- favoriser le renouvellement et le recrutement de bénévoles *via* le réseau personnel des bénévoles engagés (amis, famille).

Pour les bénévoles :

- faire vivre leurs valeurs, avoir une activité sociale et solidaire, entrer dans l'action ;
- choisir leur degré d'engagement ;
- offrir la possibilité à certaines personnes, dont la situation administrative est compliquée (situation irrégulière par exemple), de garder le contact avec la vie sociale, de bénéficier d'une activité, de se sentir utiles.

Pour les salariés :

- gagner du temps et bénéficier de l'expérience des bénévoles pour l'accompagnement des personnes ;
- aller plus loin dans les projets portés, ou développer de nouvelles actions : le temps salarié est compté ainsi que les financements.



Les limites de l'engagement bénévole dans une structure

Pour la structure et les publics accompagnés :

- assumer la gestion et la responsabilité d'un plus grand nombre de personnes intervenant au sein de la structure ;
- jongler entre le management des bénévoles et celui des salariés, qui est différent ;
- coordonner la disponibilité et le renouvellement des bénévoles ;
- assurer la continuité des actions en cas de désengagement des bénévoles ;
- construire une synergie, une coopération bénévoles-salariés et réguler les incompréhensions ou tensions ;
- prendre le risque de voir requalifiée l'activité bénévole en travail dissimulé, répréhensible pénalement.

Pour les bénévoles :

- assumer des missions d'accompagnement de publics fragiles ou certaines actions requérant des compétences spécifiques ;
- faire correspondre ses disponibilités avec les lieux et horaires des missions ;
- gérer la frustration et la déception si les missions confiées ne correspondent pas aux attentes ;
- maintenir la distance émotionnelle nécessaire : chaque bénévole a ses propres limites.

Pour les salariés :

- partager des informations qui peuvent relever du secret professionnel ;
- devoir assumer une nouvelle charge de travail au départ du bénévole ;
- être questionné sur ses pratiques, son organisation ;
- voir son travail effectué par les bénévoles.



Les facteurs clés de la coopération

La coopération entre les bénévoles et les professionnels salariés implique le partage d'un certain nombre de valeurs liées au projet associatif ou d'établissement, et la recherche d'une complémentarité assurant la bonne mise en œuvre des actions à destination des personnes accompagnées.



Un partage des valeurs et du projet associatif ou d'établissement

La communication du projet associatif (ou d'établissement) et du sens de l'action menée est essentielle pour donner envie aux personnes de s'engager, qu'elles soient bénévoles ou salariées.

Il est important de vérifier que :

- **les bénévoles, leur statut, leur rôle sont mentionnés et décrits** dans le projet associatif ou d'établissement ;
- **le contenu du projet associatif est accessible et lisible** : il existe des supports de communication synthétiques qui permettent de se l'approprier aisément ;
- **des temps de partage du projet et des valeurs portées par la structure sont organisés** en son sein : invitation aux assemblées générales, temps de réunion, séminaires ...

Une identification des rôles de chacun

La coopération entre les bénévoles et les salariés repose principalement sur une bonne définition et une identification des rôles de chacun. Quelques préalables sont nécessaires :

- **attribuer des fonctions bien définies et respecter le rôle de chacun** ;
- **s'assurer que les actions menées par les bénévoles sont utiles à la structure** et aux personnes accompagnées et éviter des missions qui seraient vécues comme « occupationnelles » ;
- **organiser des modalités d'échanges et de rencontres** pour que chacun cerne bien son rôle et articule son travail en complémentarité avec les autres intervenants ;
- **garder à l'esprit que le salarié a une implication différente de celle du bénévole** : le bénévole n'est pas un professionnel, il ne peut pas le remplacer. La différence entre bénévole et salarié réside dans le contrat de travail : il implique, pour le salarié, un lien de subordination et une contrepartie financière ;
- **s'assurer qu'il existe des règles communes d'intervention** auprès des personnes accompagnées et accueillies ;
- **faire preuve de diplomatie dans les relations de collaboration.**

La construction d'une synergie

Les rôles de chacun étant identifiés, la synergie entre bénévoles et salariés se construit au fil du temps. Elle peut se concrétiser par :

- **la co-construction du projet associatif** et/ou d'actions spécifiques ;
- **des moments favorisant l'enrichissement mutuel** via des temps de travail communs (séminaires) ;
- **la formation de chacun** (bénévoles et salariés).

Le bon fonctionnement est assuré par la mise en place et le partage d'une ligne de conduite commune ; bénévoles et salariés doivent la comprendre, se l'approprier et y adhérer.

2

LA ROUTE DU BÉNÉVOLAT



Mobiliser : le recrutement

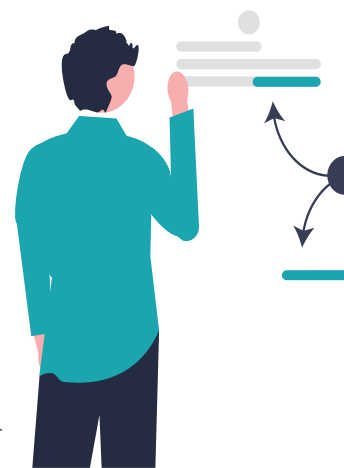
Coordonner, animer et former

1

2

3

Accueillir, accompagner et intégrer





Accompagner la fin d'un bénévolat

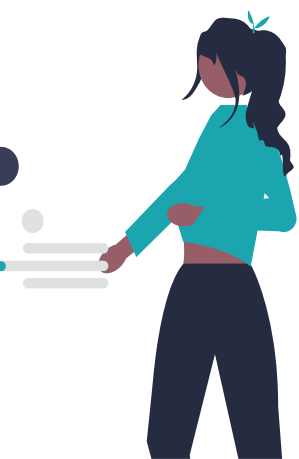
4

Valoriser et fidéliser

5

6

Assurer la gestion
administrative et juridique



1

Mobiliser : Le recrutement

La mobilisation de bénévoles passe par une définition claire des besoins de la structure, l'identification des canaux de recrutement et la préparation de la rencontre avec les personnes intéressées.

Clarifier ses besoins, les rendre réalistes

La mission et le profil du bénévole doivent correspondre aux besoins identifiés par la structure. Il est essentiel d'étudier les points suivants avant de se lancer dans un appel à bénévoles :

- **définir quelles activités nécessitent l'engagement de bénévoles** et vérifier que ces activités relèvent bien du bénévolat et non du salariat³ ;
- **identifier les compétences requises** ;
- **clarifier l'engagement attendu et ses conditions** : à quelle fréquence, quels jours et à quelle heure, à quel endroit, l'e-bénévolat⁴ est-il possible ?
- **répertorier les missions, les tâches et les responsabilités éventuelles** (fiche pratique 1) ;
- **clarifier les profils des futurs bénévoles** : toute personne motivée, personnes mineures, personnes à mobilité réduite, personnes accompagnées par la structure (« bénéficiaires ») ?
- **anticiper l'arrivée d'un nouveau bénévole** : quel impact sur la charge de travail de l'équipe salariée et/ou bénévole, pour accueillir, accompagner, former ?
- **identifier la ou les personnes qui seront référentes du bénévole** : une personne bénévole ou salariée ou un binôme associant administrateur, salarié, bénévole ;
- **s'assurer que la mission du bénévole peut être interrompue sans conséquence sur l'organisation**, ou qu'une personne pourra prendre le relais : le bénévole ne peut en aucun cas se substituer au professionnel salarié ;
- **rédiger une fiche mission**, avec un intitulé clair et compréhensible (fiche pratique 2).

³ Lorsqu'une association fait appel à des bénévoles, mais que, dans les faits, les critères du contrat de travail sont réunis, le bénévolat est requalifié en salariat. La jurisprudence considère que la notion de contrat de travail est composée de trois éléments qui se cumulent : une prestation de travail, une rémunération et un état de subordination : <https://www.assosatheque.fr/fr/focus-benevoles-et-salaries-queelles-differences.html>

⁴ L'e-bénévolat est une nouvelle façon pour les particuliers de s'engager auprès d'une structure. Sa particularité est que les bénévoles mènent des actions *via* Internet et des outils numériques dédiés.



ASTUCES ET CONSEILS



Je sollicite tout le monde pour définir les besoins : salariés, administrateurs, bénévoles, personnes accompagnées. J'organise des réunions dédiées ou je lance la discussion lors de temps informels comme les repas en commun ou autour d'un café. Le recrutement de bénévoles concerne toute l'équipe. Chacun a son mot à dire, c'est ensemble qu'on va penser au mieux l'organisation, l'articulation des activités et déterminer les responsabilités de chacun dans la maison.



Je clarifie ce qui relève d'une activité salariée ou bénévole. J'identifie la complémentarité de l'action bénévole au travail salarié. Je délimite le cadre d'intervention et je le formalise par écrit.



Avant de lancer une recherche de bénévoles, j'étudie les possibilités internes et externes. Les compétences existent peut-être déjà en interne et je peux proposer une évolution à un bénévole qui souhaite changer de mission ou qui voudrait partir. Pour mieux connaître les bénévoles, je crée une fiche individuelle pour chacun où sont répertoriés ses compétences et souhaits, ses langues parlées, ses loisirs, son ou ses permis de conduire, etc. (cf. [fiche pratique 7](#)). Je fais appel à des associations locales qui feront intervenir leurs propres équipes de bénévoles au sein de ma structure ; je bénéficierai de leur expérience et de leur disponibilité.

Pour des missions qui demandent des compétences particulières ou pointues, j'envisage le mécénat de compétences qui consiste, pour une entreprise, à mettre à ma disposition des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général. J'utilise les plateformes Internet dédiées (cf. [fiche pratique 3](#)).

Fiche pratique 1 : Décrire la mission

Fiche pratique 2 : Modèle de fiche mission

Fiche pratique 3 : Comment faire connaître ses missions bénévoles ?

Fiche pratique 7 : Modèle de fiche individuelle du bénévole

2. La route du bénévolat

Mobiliser : le recrutement



Communiquer ses offres de missions bénévoles

Les modalités d'engagement des personnes qui souhaitent faire du bénévolat ont évolué : certaines cherchent à s'engager de façon très ponctuelle, lors d'événements ; d'autres ont une activité salariée et donc une disponibilité limitée. Il est important d'en tenir compte dans l'élaboration des missions proposées. Il est tout aussi primordial d'utiliser des canaux de diffusion adaptés et de respecter certaines étapes :

- **avant de communiquer : s'assurer que la description de la mission est libellée de façon attractive**, l'illustrer avec des photos ou témoignages selon le canal de diffusion ;
- **vérifier que toutes les informations utiles apparaissent** : adresse courriel et téléphone de contact, description et fréquence de la mission, lieu et horaires, présentation succincte de la structure ou du projet (valeurs, objectifs) ([fiche pratique 2](#)) ;
- **choisir les canaux et modalités de diffusion** : sites Internet dédiés, bouche-à-oreille, appel à bénévoles lors d'événements ([fiche pratique 3](#)) ;
- **organiser le déroulé du recrutement** : durée de l'appel à bénévoles, réception des « candidatures » : désigner une personne de contact qui centralise les retours, et une ou plusieurs personnes qui étudient les demandes.



ASTUCES ET CONSEILS



Je pense à diversifier les modalités d'engagement avec des missions à court terme, ponctuelles et à long terme, individuelles ou collectives ; je m'efforce de proposer des missions adaptées aux différentes formes d'engagement.

Je veille à ne pas trop multiplier les canaux de communication, au risque de gérer beaucoup de demandes et de devoir refuser des candidats s'il n'y a plus de missions disponibles.



Je reste ouvert à des profils atypiques ou différents du profil demandé ; ils peuvent me donner l'occasion de construire une mission sur mesure et d'enrichir mes actions.

J'alimente régulièrement mon site Internet de photos et témoignages d'engagements bénévoles qui rendront attractive mon offre de mission.

J'organise des réunions d'information (une fois par mois par exemple), je prévois des portes ouvertes une fois par an avec un stand tenu par des bénévoles ou encore j'assure des permanences animées par les bénévoles (une ou deux heures chaque semaine) dans la structure.



J'élabore un flyer présentant la structure et les missions bénévoles, que je pourrai distribuer lors d'événements ; je prépare des affiches « Appel à bénévoles » (cf. fiche pratique 4).

Je répertorie les lieux et les moments pour communiquer sur mes missions bénévoles : forum des associations, sites Internet, temps festifs... (cf. fiche pratique 3).

Fiche pratique 2 : Modèle de fiche mission

Fiche pratique 3 : Comment faire connaître ses missions bénévoles ?

Fiche pratique 4 : Conseils pour l'élaboration d'un support de communication

2. La route du bénévolat

Mobiliser : le recrutement



Organiser la rencontre

La rencontre avec le nouveau bénévole est déterminante, il convient d'être attentif à :

- **organiser les étapes du recrutement** : nombre de rencontres, avec qui, où et quand, contenus et documents à partager... ;
- **définir les modalités de la rencontre** : entretien individuel ou réunion d'information collective, contact téléphonique puis rencontre dans les locaux de la structure... ;
- **identifier les personnes qui organiseront et animeront les rencontres** : une personne salariée ou bénévole, un binôme (bénévole-salarié, bénévole arrivant-bénévole expérimenté, bénévole-administrateur, bénévole-personne accompagnée, etc.) ;
- **préparer le temps de la rencontre** : faire la liste des informations utiles et documents à transmettre, élaborer un guide ou une trame d'entretien afin de ne rien oublier ([fiche pratique 5](#)) ;
- **la rencontre** : prendre le temps de présenter la structure, les missions, les valeurs et faire connaissance avec la personne : ses motivations, ce qu'elle aimerait faire, ses expériences antérieures, ses loisirs, ses disponibilités ;
- **explicitier les attendus du bénévolat (charte du bénévolat)** et les liens avec les autres parties prenantes dont les salariés et les personnes accompagnées ([fiche pratique 6](#)) ;
- **faire visiter les locaux et montrer les activités** ;
- **remplir une fiche individuelle du bénévole** ([fiche pratique 7](#)).



ASTUCES ET CONSEILS



Je limite le nombre d'informations données au futur bénévole au moment de la rencontre et je privilégie l'écoute afin de cerner ses envies et ses raisons de s'engager. Je laisse de la documentation que la personne pourra lire plus tard.

Je prends le temps de proposer un café et d'avoir un échange informel. Il ne s'agit pas d'un entretien d'embauche, il s'agit moins de vérifier des compétences que des savoir-être.



Je veille à appliquer les mêmes modalités de recrutement pour tous les bénévoles, quelles que soient les étapes définies, je m'assure d'un traitement égal et équitable des candidats.

Je réponds rapidement aux personnes qui se manifestent et leur communique des informations sur la structure avant la rencontre.



Je reçois le candidat-bénévole avec un autre bénévole expérimenté, un salarié, un administrateur pour favoriser le croisement de regards et associer des intervenants déjà impliqués dans la structure.

Je partage les règles de fonctionnement de la structure, notamment les modalités de travail avec les personnes accompagnées, je m'assure de bien définir les rôles.

Fiche pratique 5 : Trame pour la rencontre du bénévole

Fiche pratique 6 : Modèle de charte du bénévolat

Fiche pratique 7 : Modèle de fiche individuelle du bénévole

2

Accueillir, accompagner et intégrer

Les temps de l'accueil et de l'intégration sont pensés et organisés car le bénévole a besoin de connaître et de faire sien le cadre de la structure qui le reçoit ; il a besoin de savoir exactement ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. L'intégration est une responsabilité partagée : le bénévole s'efforcera de mieux connaître la structure et prendre conscience de ce qu'implique son engagement ; la structure détaillera son projet et sa raison d'être, elle garantira au bénévole son soutien en cas de difficulté.

Construire un parcours d'intégration

Voici les incontournables d'un parcours d'intégration réussi :

- **accueillir et informer le bénévole**, lui transmettre les documents utiles si possible sous la forme d'un « livret d'accueil des bénévoles ». L'informer sur le fonctionnement de la structure et le déroulement de la mission (fiches pratiques 8 et 9) ;
- **organiser la visite des locaux et la rencontre avec les équipes et les partenaires**, au cours d'une réunion ou, plus informellement, lors d'un apéritif ou d'un repas. Créer un trombinoscope avec les prénoms des salariés et des bénévoles et leurs rôles respectifs ;
- **prévoir un temps accompagné d'observation et de découverte des différentes activités** proposées par la structure. Un binôme avec un autre bénévole expérimenté ou une personne salariée pourra être institué pendant les premières semaines afin d'accompagner le nouveau bénévole ;
- **organiser des temps réguliers de bilan avec le bénévole** pour savoir si ses missions lui conviennent et adapter les tâches, si nécessaire ;

- **formaliser l'engagement** en proposant la signature d'une charte du bénévolat et/ou d'une convention d'engagement (fiches pratiques 6 et 10).

Penser et préparer l'accueil

Pour préparer au mieux l'accueil du nouveau bénévole, il est utile de :

- **identifier et nommer des personnes responsables de l'accueil du nouveau bénévole** (salarié, bénévole, binôme salarié-bénévole) ;
- **informer l'ensemble de l'équipe de l'arrivée du nouveau bénévole** et des tâches, responsabilités qui lui seront confiées ;
- **prévoir un temps d'accueil convivial** : autour d'un café, en présence des équipes salariées, bénévoles, des personnes accompagnées ;
- **repérer les temps d'activités auxquels pourra être convié le bénévole** pour découvrir les actions menées et participer aux temps forts de la structure (assemblée générale, actions collectives, fête des bénévoles, repas pris en commun, etc.).



ASTUCES ET CONSEILS

Je m'assure d'avoir une équipe ou une personne spécifiquement dédiée à l'accueil et l'intégration du nouveau bénévole. Il peut s'agir de bénévoles expérimentés, de salariés ou encore d'administrateurs.



J'aborde et j'explique le rapport aux personnes accompagnées, en matière de posture et de comportement en indiquant les limites du rôle du bénévole et l'articulation avec le travail des équipes salariées et des partenaires.

Je donne le temps de l'observation : il est parfois nécessaire de prolonger le temps de la découverte pour créer des liens avec les personnes accompagnées, ou pour remplir seul certaines missions ; je propose au bénévole de tester différentes missions avant d'en choisir une.



J'invite le nouveau bénévole aux réunions de coordination des activités afin qu'il rencontre les autres bénévoles et s'informe sur les actions en cours. Le bénévole doit se sentir intégré dans l'équipe.

J'organise une journée ou demi-journée d'intégration pour les nouveaux bénévoles, soit une fois par an, soit plusieurs fois dans l'année avec, au programme, la visite de la structure, un mot de bienvenue du président ou directeur, un échange sur les actions bénévoles, un déjeuner en commun.

Je propose la signature d'une charte ou d'une convention après un temps d'essai. Elle permet de revenir sur les modalités du bénévolat ; la personne peut adhérer en connaissance de cause (cf. fiches pratiques 6 et 10).



Je mets à disposition du bénévole un livret d'accueil ou guide sur le site Internet de la structure, ou dans un dossier numérique partagé (la documentation est ainsi toujours à jour) ; le bénévole peut en prendre connaissance avant même de s'engager.

Fiche pratique 6 : Modèle de charte du bénévolat

Fiche pratique 8 : Pense-bête des informations à transmettre

Fiche pratique 9 : Conseils pour l'élaboration d'un livret d'accueil

Fiche pratique 10 : Modèle de convention d'engagement

3

Coordonner, animer et former

La coordination consiste à organiser l'action des bénévoles en lien avec les salariés, ou au sein de l'équipe bénévole, et à gérer les agendas. Elle assure la construction d'un collectif au service de la structure et fédère tous les intervenants autour de sa mission et de ses valeurs.



Coordonner et animer

Pour coordonner et animer dans les meilleures conditions, il convient de :

- **identifier un référent coordinateur** qui peut être un **bénévole expérimenté, un administrateur, un salarié**, ou encore une personne en service civique. Il peut y avoir un référent par activité selon la taille de la structure ;
- **organiser et suivre l'activité** : identifier les actions qui nécessitent la mobilisation de bénévoles et organiser les plannings ; adapter les missions des bénévoles aux réalités de la structure ; tenir à jour la liste des bénévoles (arrivées et départs dans la structure, disponibilités) ; assurer l'articulation entre le travail des équipes (salariées et bénévoles) par l'organisation de réunions, la mise en place d'outils de gestion et de partage ([fiche pratique 11](#)) ;
- **animer et fédérer** : organiser des rencontres régulières formelles et informelles, prévoir des temps de convivialité, planifier des bilans par activité (bénévoles et salariés) une fois par trimestre par exemple, et des rencontres annuelles avec tous les bénévoles afin de créer une dynamique collective ;
- **communiquer** : clarifier les outils, modalités et fréquence des communications : réunions, informations *via* courriels, infolettres, groupe WhatsApp... ; identifier les éléments à communiquer et les destinataires : compte rendu de réunions, programme d'activités à venir, temps forts de la structure... à l'ensemble des bénévoles, salariés, administrateurs ([fiche pratique 12](#)).





ASTUCES ET CONSEILS

Je mets en place une coordination pouvant prendre plusieurs formes :

- **un binôme administrateur-salarié**, qui permet d'articuler les aspects politiques et fonctionnels du projet associatif ;
- **un mini comité de pilotage** avec des représentants salariés, bénévoles, administrateurs, personnes accompagnées, comme dans le cadre des [Conseils de vie sociale](#) ;
- **une personne salariée** qui offre une certaine légitimité par rapport aux décisions prises au sein de la structure ;
- **une association de bénévoles**, les équipes bénévoles interviennent dans les différents établissements de la structure. Dans cette configuration, le président ou des administrateurs jouent le rôle de coordination entre les bénévoles et les salariés des établissements.



J'organise des temps de rencontre conviviaux bénévoles-salariés avec des repas, une fête des bénévoles annuelle, ou des réunions thématiques permettant de mieux connaître la structure, ses missions, avec témoignages, mini conférence, débats... suivi d'une collation.



J'associe le bénévole à l'activité de la structure au-delà de son périmètre d'engagement : invitation à des réunions d'équipe, des formations communes...

Je constitue un « pool » de bénévoles qui peuvent se libérer en cas d'urgence afin de faire face aux absences. Il peut s'agir de personnes qui ne peuvent pas s'engager de manière régulière mais qui sont prêtes pour du bénévolat ponctuel, ou je crée des binômes de bénévoles pour chaque activité pour assurer l'action si l'un des bénévoles est absent.



Je m'assure que les informations sont partagées : le bénévole connaît la personne référente et lui fait remonter les informations importantes recueillies lors de ses actions, je peux mettre en place un cahier de liaison.

Fiche pratique 11 : Les outils de gestion

Fiche pratique 12 : Les outils d'animation et de communication

2. La route du bénévolat

Coordonner, animer et former



La formation est un atout majeur tant pour les bénévoles que pour la structure qui les accueille à condition qu'elle parvienne à :

- **cerner les besoins et prioriser les sujets nécessitant des formations** : partage des valeurs et des missions de l'organisation, formation sur des sujets attachés aux missions des bénévoles ; évaluation de chaque formation afin d'ajuster les futurs formats et contenus ;
- **veiller à la cohérence entre les attentes des personnes et les besoins de formation.** Il est important de bien expliciter les objectifs et la nécessité des formations proposées. Le bénévole qui s'engage recherche souvent une activité qui ne requiert pas de compétences spécifiques et dans laquelle il se sent utile ; parfois, il ne souhaite pas être contraint par des obligations de formation qu'il vit ou a vécues professionnellement ;
- **identifier les ressources disponibles en interne et en externe** : former des bénévoles ressources qui deviennent eux-mêmes des relais en interne sur certaines questions ; faire appel aux salariés qui ont des connaissances et compétences pour animer des formations ; construire des temps de formation en commun avec d'autres organisations afin de mutualiser les moyens ;
- **proposer plusieurs formats pour un plan de formation annuel** : temps d'information sur le projet associatif, organisation de conférences avec interventions de spécialistes ou salariés, formations courtes en distanciel, groupes de paroles accompagnés par un psychologue, etc.



ASTUCES ET CONSEILS

J'informe le bénévole, dès le début de son engagement, que des formations sont indispensables ou incontournables, et j'explique leurs objectifs et leurs intérêts.



J'organise une fois par an une journée avec tous les bénévoles et je propose des ateliers, des conférences et un temps convivial, afin de concentrer les temps de formation sur un moment dédié, ou j'instaure une demi-journée tous les trimestres ou semestres pour les nouveaux bénévoles avec des ateliers sur des thématiques différentes : écoute, accueil, pouvoir d'agir... et j'invite les équipes salariées à contribuer à ces temps d'information et de formation.



J'associe le bénévole aux temps de formation des salariés, selon la pertinence du sujet traité.

Je m'informe auprès d'autres structures sur les formations ouvertes à mes bénévoles : par exemple les URIOPSS⁵ proposent des formations bénévoles et salariés à leurs adhérents.



Je contacte le délégué régional de la FEP pour mettre en place des formations inter-associations, établissements.

Je fais financer la formation de mes bénévoles, via le Fonds pour le développement de la vie associative ([FDVA](#)).

⁵ URIOPSS : Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux.

4

Valoriser et fidéliser

Pour fidéliser les équipes bénévoles, il apparaît nécessaire de prendre soin de chacun de manière individuelle. L'objectif est de valoriser les bénévoles, de faire évoluer leur engagement et de préserver leur motivation.

Reconnaître et valoriser

Reconnaître la valeur du bénévole implique de :

- **l'associer à la définition des actions**, l'inclure dans les instances internes de concertation et de coordination, l'intégrer à la définition des actions, des projets et à leur évaluation, lui donner la parole et l'occasion d'être force de proposition ;
- **l'inviter aux temps forts de la structure**, à l'assemblée générale, aux réunions internes, et plus largement aux repas de Noël et autres événements où son conjoint, ses enfants et amis peuvent être conviés aussi ;
- **communiquer sur les actions de l'équipe bénévole**, publier sur le site Internet, dans des magazines ou infolettres internes des reportages sur les actions menées et des témoignages des bénévoles.

Fidéliser

Pour fidéliser un bénévole, il est important de :

- **bien le connaître et l'écouter**, prévoir des temps réguliers d'échange avec lui afin de cerner ses envies, ses attentes et adapter ses missions à son degré d'engagement ; être attentif à son éventuel isolement ;
- **lui donner des perspectives**, réfléchir à son parcours d'engagement, depuis son entrée dans la structure jusqu'à sa sortie ; lui offrir l'occasion d'exercer de nouvelles tâches, de s'engager dans d'autres projets ou de prendre des responsabilités comme, par exemple, le recrutement et l'accueil de nouveaux bénévoles ;
- **assurer la mise à disposition de moyens et d'espaces qui lui sont dédiés**, d'une salle (dans la mesure du possible) où il peut mettre ses affaires, prendre un café et rencontrer les autres bénévoles. Lui offrir les moyens matériels et financiers pour remplir sa mission peut donner au bénévole l'envie de s'engager dans la durée.



ASTUCES ET CONSEILS



Je communique régulièrement avec le bénévole sur les actions auxquelles il a contribué, et je valorise ses réussites : une infolettre destinée aux bénévoles tous les mois, trimestres, avec les informations sur la structure et la mise en avant des actions accomplies.

J'organise des temps conviviaux pour le bénévole : repas, sorties en commun, fête des bénévoles une fois par an (le 5 décembre est la journée internationale des bénévoles et des volontaires), etc.



Je prévois un apéritif, après l'assemblée générale, auquel seront invités tous les bénévoles et salariés.

Pour aller plus loin :

<https://www.engagement-protestant.fr/fidelisez-vos-benevoles/>



5

Accompagner la fin d'un bénévolat

Les bénévoles vont et viennent et cela est normal. La structure a besoin d'anticiper le remplacement des équipes et les départs ; elle doit être en mesure de proposer éventuellement une nouvelle forme d'engagement.

Anticiper les départs

Pour bien anticiper le départ des bénévoles, il est utile de :

- **faire un point avec chacun des bénévoles**, une fois par an, pour connaître son vécu et son ressenti ;
- **convenir d'un engagement sur une durée donnée**, renouvelable, qui peut être indiquée dans la charte de bénévolat ou la convention d'engagement ; ainsi le bénévole connaît la durée de son engagement et le renouvelle s'il le souhaite, sans éprouver de sentiment de culpabilité ;
- **proposer un autre type d'engagement au bénévole qui souhaite partir** : il peut s'agir d'un engagement moindre dans la même structure ou d'un engagement dans une autre structure ;
- **élaborer une liste ou une base de données des anciens bénévoles** et leur envoyer des informations régulières afin de maintenir le lien ; certains peuvent avoir envie de s'engager à nouveau.

Remercier le bénévole et reconnaître son engagement

Pour manifester sa reconnaissance au bénévole en partance, il faut :

- **prendre le temps de communiquer avec lui sur les raisons de son départ**, en tenir compte pour faire évoluer, si nécessaire, l'accueil des bénévoles dans la structure ;
- **le remercier pour son implication et son engagement** de vive voix et/ou par courrier ;
- **signifier et fêter le départ** : par l'organisation d'un pot, la remise d'un cadeau, un discours d'au revoir, etc. ;
- **fournir une attestation de bénévolat**, particulièrement appréciée par les étudiants, les personnes sans activité ou les personnes en situation irrégulière : ce document peut appuyer le dossier de régularisation de leur situation ([fiche pratique 13](#)) ;
- **informer l'ensemble de la structure du départ du bénévole** et organiser une passation avec un nouveau bénévole, si nécessaire.



ASTUCES ET CONSEILS



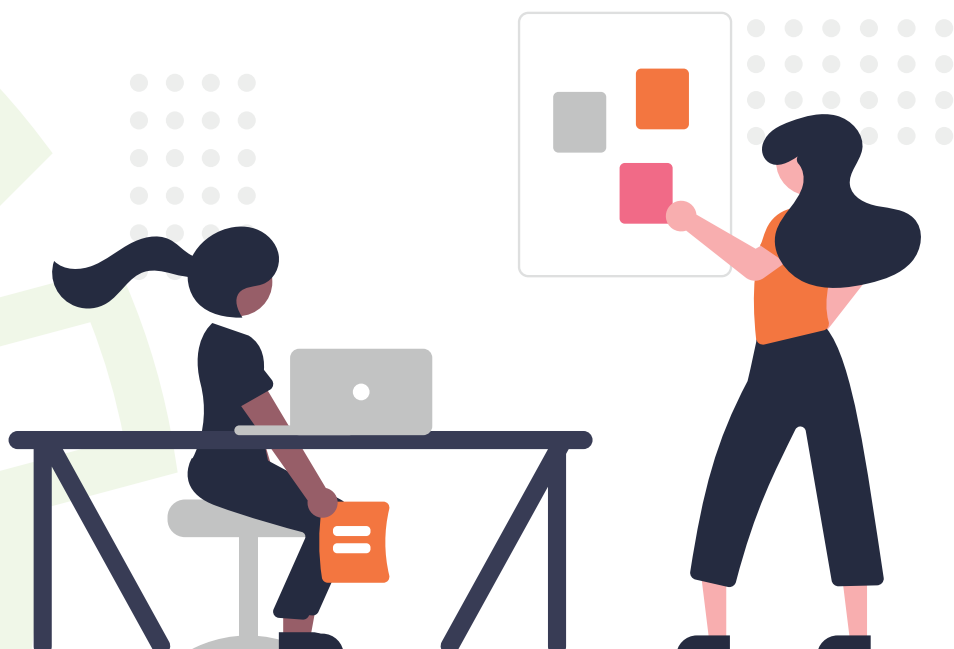
J'organise des réunions de bilan chaque année pour faire le point et repérer ceux qui souhaitent poursuivre leur mission bénévole et ceux qui envisagent de se désengager.



Je me réfère à la fiche individuelle du bénévole, afin de proposer une nouvelle mission selon ses envies et compétences (cf. fiche pratique 7).

Je demande au bénévole en partance s'il est d'accord pour rester dans la liste de diffusion et recevoir les informations de la structure afin de garder le contact.

Fiche pratique 7 : Modèle de fiche individuelle du bénévole
Fiche pratique 13 : Modèle d'attestation de bénévolat
Fiche pratique 17 : Accompagner le départ d'un bénévole



6

Assurer la gestion administrative et juridique

Le statut du bénévole n'existe pas dans les lois françaises. Pour autant, l'encadrement administratif est une garantie d'organisation, de personnalisation et de sécurité de l'engagement bénévole en même temps qu'il participe du respect des lois. La gestion nécessite quelques outils.



Une fiche individuelle du bénévole. Elle permet de répertorier les coordonnées de la personne bénévole ainsi que des informations sur ses compétences, savoir-faire, loisirs et disponibilités. Cette fiche permet également de demander les coordonnées d'une personne de contact en cas de besoin. Il ne faut pas oublier de noter l'adresse postale du bénévole pour l'envoi de documents car, souvent, seules les adresses courriel sont demandées (fiche pratique 7).



Une procédure pour le remboursement de frais. Il convient d'établir quels frais sont pris en charge : transports, repas... et de prévoir un modèle de note de frais qui sera accompagnée des justificatifs et signée par un responsable habilité dans l'association. Il est indispensable de demander son RIB au bénévole pour procéder à ses remboursements. Le bénévole peut décider de renoncer au remboursement de ses frais au profit de la structure : cet abandon de frais est assimilé à un don à l'association et donne lieu à la délivrance d'une attestation autorisant une réduction d'impôt (association d'intérêt général) (fiches pratiques 14 et 15).



Une assurance couvrant les bénévoles. L'assurance de l'association pour ses bénévoles n'est pas obligatoire mais vivement recommandée. Elle garantit la responsabilité civile par rapport aux dommages corporels ou matériels que pourraient subir ou causer toutes les personnes participant à la vie de l'association :

- concernant l'assurance des bénévoles, certaines structures spécifient dans la convention d'engagement les horaires et jours d'intervention des bénévoles afin de les couvrir en cas d'accident sur leur temps de bénévolat ;
- certaines organisations ont développé le principe d'assurance bénévole « 1 jour » pour les bénévoles ponctuels.

Pour aller plus loin :

https://www.alsacemouvementassociatif.org/fr/les-fiches/responsabilite-et-assurance_-r.html



Un document d'autorisation du droit à l'image. Lorsque la structure communique sur ses actions, elle est amenée à publier des photographies ou vidéos ; une autorisation de droit à l'image est soumise au bénévole qui donne son accord, ou pas, pour apparaître sur les supports de communication ([fiche pratique 16](#)).



Le règlement général sur la protection des données (RGPD). La réforme de la protection des données date de 2018 et poursuit trois objectifs :

- renforcer les droits des personnes, notamment par la création d'un droit à la portabilité des données personnelles et de dispositions propres aux personnes mineures ;
- responsabiliser les acteurs traitant des données (responsables de traitement et sous-traitants) ;
- crédibiliser la régulation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données.

Cette réglementation concerne aussi les données conservées par l'association sur les bénévoles et les communications à leur destination.

Pour aller plus loin : La CNIL publie un guide pour accompagner les associations <https://www.cnil.fr/fr/la-cnil-publie-une-nouvelle-version-de-son-guide-de-la-securite-des-donnees-personnelles>



L'adhésion du bénévole à l'association. Elle n'est en général pas obligatoire, mais parfois encouragée afin d'impliquer plus largement les bénévoles à la vie de l'association, notamment lors de l'assemblée générale annuelle. L'adhésion au projet associatif par le bénévole peut être formalisée *via* une charte du bénévolat ou une convention d'engagement. Ces documents peuvent être discutés puis signés par le bénévole et son référent ou le responsable de la structure.



La valorisation comptable des heures de bénévolat. Intégrer la valeur du bénévolat dans les comptes de l'association est obligatoire. Cela donne une image plus juste de la vie de la structure, importante tant pour ses membres que pour ses partenaires. Dans le cadre d'une demande de subvention, ces ressources bénévoles peuvent être considérées comme de l'autofinancement et démontrent la capacité de la structure à mener les actions ([fiche pratique 18](#)).

Pour aller plus loin :

<https://www.associationmodeemploi.fr/article/valoriser-le-benevolat-dans-sa-comptabilite.74042>

Fiche pratique 7 : Modèle de fiche individuelle du bénévole

Fiche pratique 14 : Modèle de note de frais

Fiche pratique 15 : Modèle de lettre d'abandon de remboursement de frais

Fiche pratique 16 : Modèle d'autorisation de droit à l'image

Fiche pratique 18 : La valorisation comptable du bénévolat

7

Focus : bénévolat de gouvernance, bénévolat des personnes accompagnées

Comment favoriser l'engagement bénévole dans les instances de gouvernance ?

Pour donner envie de s'engager dans la gouvernance, il est avantageux de :

- **inviter systématiquement les bénévoles de « terrain » à l'assemblée générale** et aux événements associatifs afin de les sensibiliser aux dimensions politiques de l'organisation ;
- **proposer un temps d'information aux bénévoles et salariés sur le rôle des administrateurs**, étayé par le témoignage de bénévoles de gouvernance ;
- **prévoir des temps de co-construction entre les bénévoles de gouvernance et les bénévoles de « terrain »** sur des sujets comme : la (co)rédaction de la charte d'engagement, du livret d'accueil du bénévole, du projet associatif ou d'établissement ;
- **inviter les bénévoles et les partenaires aux temps de réflexion de l'association ;**
- **mettre en place la cooptation par les administrateurs eux-mêmes.**





Comment favoriser l'engagement bénévole des personnes accompagnées ?

Pour faciliter l'engagement des personnes accompagnées, il est possible de :

- **proposer une mission dans une structure externe**, ou dans un autre service ou établissement de la structure afin de ne pas créer de confusion entre le statut de bénéficiaire et celui de bénévole ;
- **être clair sur la posture à adopter selon les moments** : il y a le temps où la personne est bénévole et le temps où elle est bénéficiaire ;
- **orienter les aspirants bénévoles vers des plateformes qui proposent des engagements ponctuels**, comme [benenova](#) où les personnes sont accompagnées par une équipe salariée (disponible pour les villes de Paris, Lille, Nantes, Rennes) ;
- **prévoir un accompagnement plus régulier** pour faire le point avec les bénévoles ;
- **élaborer une charte spécifique « bénéficiaire – bénévole »** dans laquelle la durée d'engagement est limitée dans le temps et renouvelable ; à chaque fin de période, un bilan est fait pour prolonger ou non le temps bénévole.

Remerciements

Un grand merci aux structures membres de la FEP qui ont contribué à l'élaboration de ce guide, lors d'ateliers en région ou d'entretiens individuels : abej SOLIDARITÉ – Lille ; Association protestante d'assistance (APA) – Nîmes ; Centre d'action sociale protestant (CASP) – Siège Paris, Maison dans la rue – Paris, La Clairière – Paris ; Centre pédagogique pour construire une vie active (CPCV) – Saint-Prix ; Centre social Bagatelle – Talence ; Centre Social Protestant – Strasbourg ; Diaconat de Bordeaux ; Diaconat de Grenoble ; Diaconat de Nantes ; Entraide de Marhaban – Marseille ; Entraide Le Relais – Strasbourg ; EPISOL – Grenoble ; Fondation Armée du Salut – Paris ; Fondation John BOST – Poissy ; Fondation œuvre sociale protestante, épicerie solidaire – Metz ; Foyer de Grenelle – Paris ; Fraternité Belle de Mai – Marseille ; La Gerbe – Lézan, Ecquevilly ; La main tendue – Toulouse ; Les foyers Matter – Lyon ; L'équipe des Couloirs humanitaires ; L'Étage – Strasbourg ; Résonance – Les amis de Caroline et Gustave – Colmar.



Bibliographie

Ce guide s'est appuyé sur la littérature existant sur le sujet dont :

L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2022, Étude France Bénévolat, réalisée par l'IFOP, janvier 2022.

<https://www.francebenevolat.org/actualites/barom-tre-du-b-n-volat-2010-2022>

La mobilisation des bénévoles associatifs : s'engager au service d'un projet, Alsace Mouvement associatif, 2022.

https://www.alsacemouvementassociatif.org/fr/les-guides/ama-guide-la-mobilisation-des-benevoles-associatifs-2022_r.html

Comment recruter des bénévoles – Hello Asso

<https://www.helloasso.com/blog/comment-recruter-des-benevoles/>

Bénévoles et salariés, comment coopérer ? Fédération des acteurs de la solidarité, Pays de la Loire, septembre 2017.

<https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2022/02/Guide-FAS-PDL-Benevoles-Salaries-Comment-cooperer.pdf>

À la recherche de nouveaux bénévoles, Tous bénévoles, 1^{ère} édition en 2012, mise à jour et enrichie.

<https://www.tousbenevoles.org/boutique/guides-numeriques/25-guide-recherche-nouveaux-benevoles-version-numerique.html>

La gestion des Ressources Humaines Bénévoles, Une responsabilité essentielle des associations – Travaux de la « Commission Inter Associative » de France Bénévolat.

Publications FEP (Guides et mémos)

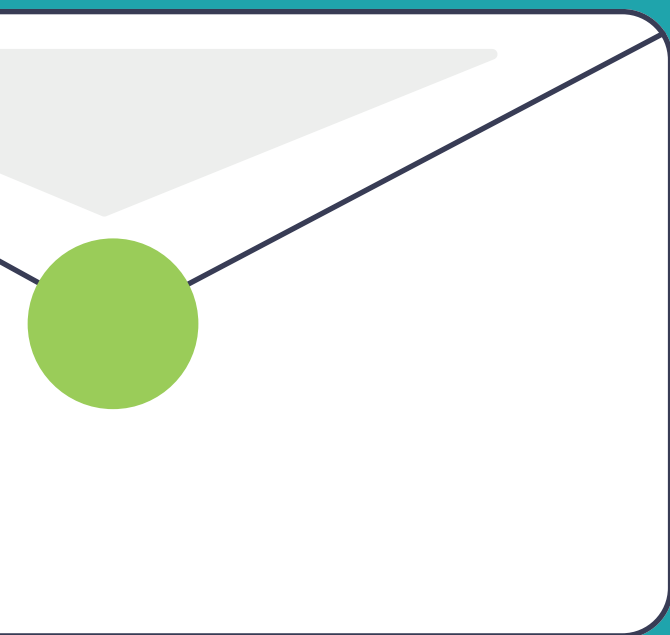
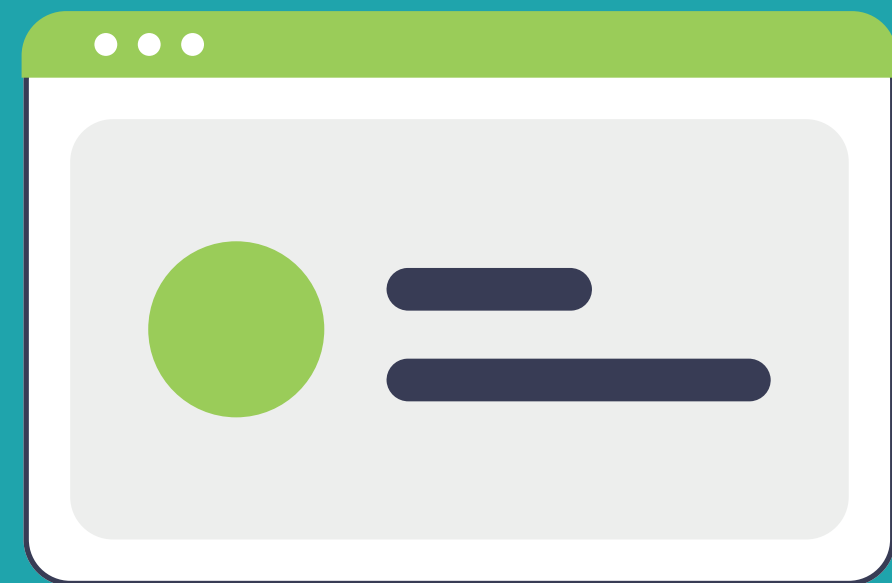
Maintenir le bénévolat en EHPAD en temps de crise sanitaire – 2 guides pratiques, 2020 : Crise sanitaire – Guide du bénévole EHPAD ; Crise sanitaire – Guide pratique directeurs



ANNEXES : LES FICHES PRATIQUES

Téléchargez toutes les fiches pratiques sur le site internet de la Fédération de l'Entraide Protestante : <https://fep.asso.fr/publications/guides-et-outils/>







Qui est la Fédération de l'Entraide Protestante ?

La FEP (Fédération de l'Entraide Protestante) rassemble, anime et soutient les acteurs protestants de l'action sociale, médico-sociale et sanitaire en France. Ses membres sont engagés auprès des plus vulnérables : les personnes en situation de précarité, les étrangers, les personnes âgées, les malades, les personnes en situation de handicap, l'enfance et la jeunesse... Elle porte leur voix avec audace et interpelle les pouvoirs publics et les partenaires. Elle encourage l'entraide entre ses membres, se nourrissant de leur pluralité et suscitant expérimentations et réflexions sur le sens de leur action. Reconnue d'utilité publique, la FEP inscrit sa démarche dans un dialogue actif et bienveillant avec l'ensemble des acteurs de la solidarité en France et en Europe. Portée par son ancrage protestant, elle participe – collectivement avec ses membres – à la construction d'une société qu'elle voudrait plus juste et plus fraternelle.

www.fep.asso.fr



@ FEPasso



@FeProtest



Fédération de l'Entraide Protestante

Consulter le guide en ligne



Édition : Isabelle Rousselet
Conception graphique : Jackaella Razanamahery
Illustration : unDraw
Date : novembre 2024