

Le bénévolat au sein du mouvement **France Initiative**

étude qualitative dans le cadre de l'année 2008
du bénévolat économique

note de synthèse

réalisée par **Gabriel d'Elloy** et **Isabelle Foucher**

COMMANDE D'UNE ÉTUDE QUALITATIVE SUR LE BÉNÉVOLAT

Les réflexions sur le bénévolat à France Initiative

Dans le cadre de son projet stratégique 2007-2013, France Initiative a lancé, en 2008, « année du bénévolat économique », plusieurs actions autour du bénévolat. L'un des objectifs du projet stratégique est en effet de mieux accueillir, fidéliser et valoriser les bénévoles qui agissent dans les plateformes.

La mobilisation, à titre gracieux, de compétences multiples issues de la pratique des acteurs de terrain est l'un des fondamentaux du mouvement. Né dans les années 1980, sur la base d'initiatives locales, grâce à la mobilisation de bénévoles, soutenu par une ou plusieurs institutions, le mouvement s'est fortement développé et professionnalisé, et compte aujourd'hui plus de 12 000 bénévoles, ainsi que 700 permanents salariés. La place des bénévoles, leur positionnement vis-à-vis des membres institutionnels et des permanents des plateformes, a ainsi connu des évolutions en vingt-cinq ans.

Commande et objectifs de l'étude

L'étude qualitative confiée à la Fonda doit nourrir la réflexion du mouvement sur :

- les déterminants de la motivation des bénévoles ;
- les apports réciproques bénévoles / plateforme ;
- le bénévolat et la représentation institutionnelle ;
- les missions et relations entre bénévoles et salariés permanents ;
- le parcours : de l'engagement individuel à l'engagement collectif ;

- l'adéquation entre besoins de la plateforme et compétences des bénévoles ;
- la responsabilité liée aux fonctions et missions bénévoles.

La Fonda et ses travaux

La Fonda a été créée en 1981 par des militants associatifs, pour être le premier cercle de réflexion transversale sur le monde associatif. Son objet est de promouvoir la vie associative en analysant ses évolutions et en formulant des propositions pour favoriser son développement. Depuis sa création, la Fonda a conduit de nombreux travaux sur le bénévolat et l'engagement associatif, son évolution et les conditions pour le valoriser et renforcer sa contribution au développement des associations.

Les dernières années, ses travaux se sont centrés sur :

- le renforcement du bénévolat dans les associations professionnalisées ;
- les conditions du renouvellement de l'engagement bénévole ;
- les nouvelles aspirations des bénévoles et les moyens d'y répondre.

Ces travaux s'inscrivent en effet dans un contexte de transformation du bénévolat sous l'influence de processus multiples. Les formes et modalités de l'engagement, ainsi que ses motivations, la gouvernance associative, les relations entre bénévoles et salariés dans un contexte de professionnalisation et enfin l'ancrage territorial du bénévolat, sont autant d'aspects qui ont évolué considérablement ces dernières années, sous l'effet des transformations que connaît notre société.

Méthodologie de l'étude

Pour mener cette étude, la Fonda s'est appuyée sur trois types d'investigation, réunissant environ quatre-vingt témoignages sur l'engagement au sein des plateformes, de bénévoles ou salariés appartenant à sept régions et aux profils diversifiés :

- ▶ six entretiens collectifs avec 5-10 personnes ayant une même mission, en région :
 - parrains en Rhône-Alpes,
 - membres de comité d'agrément en Nord-Pas-de-Calais,
 - personnes mandatées par leurs institutions en Picardie,
 - bénévoles réalisant d'autres missions en Pays-de-la-Loire,
 - salariés permanents en Midi-Pyrénées ;
- ▶ une quinzaine d'entretiens téléphoniques a été réalisée en amont de ces entretiens collectifs, afin d'obtenir des données de cadrage sur les plateformes et leur bénévolat ;

- ▶ dix entretiens approfondis avec des bénévoles ayant des parcours particuliers au sein du réseau, pour une approche en termes de trajectoire, permettant de situer les motivations à l'engagement au cœur d'un parcours de vie ;
- ▶ une journée d'étude en région Centre, réunissant une vingtaine d'acteurs de plateformes afin de « croiser les regards » et de mettre en débat les éléments de diagnostic et pistes de travail qui ressortaient des entretiens.

Les guides d'entretiens étaient organisés autour de plusieurs axes touchant au recrutement, à l'accueil et à la formation des bénévoles, à leurs motivations, aux relations qui se nouent au sein des plateformes. L'objectif était aussi de dégager des préconisations pour améliorer l'engagement dans les plateformes.

En ce qui concerne l'échantillon des entretiens individuels et collectifs, une forte représentation de membres très impliqués au sein des plateformes, engagés depuis plusieurs années et cumulant souvent les responsabilités a été constatée. La journée « regard croisés » a permis de rééquilibrer cet échantillon et de diversifier les témoignages. Le matériau recueilli, s'il ne prétend pas à la représentativité ou à l'exhaustivité, a permis de dégager des grandes problématiques qui façonnent l'engagement dans les plateformes du réseau France Initiative.

L'ENGAGEMENT AU SEIN DES PLATEFORMES : DIAGNOSTIC

Diversité et richesse des plateformes

L'étude a constaté une grande diversité de l'engagement au sein des plateformes :

- ▶ diversité tout d'abord des compétences mobilisées, provenant de secteurs variés du monde de l'entreprise : banquiers, experts comptables, chefs d'entreprise, avocats, assureurs, agents de développement économique, etc. ;
- ▶ diversité également des statuts : personnes impliquées à titre personnel, personnes mandatées par une institution, un organisme, une collectivité locale ou une entreprise, salariés de la plateforme ou mis à disposition ;
- ▶ diversité des missions et fonctions : les bénévoles d'une plateforme assument :
 - soit des missions techniques : membre de comité d'agrément, parrain ou responsable du suivi des créateurs, animateur de club de créateurs, etc.,
 - soit des fonctions politiques et statutaires dans les instances de gestion de la plateforme : membre de l'assemblée générale, administrateur, membre du bureau,
- ▶ diversité enfin des niveaux d'investissement, allant d'une participation ciblée

et limitée dans le temps (principalement, au comité d'agrément) à des engagements plus intenses, nécessitant davantage de disponibilité, passant aussi par le cumul de diverses responsabilités exercées dans la durée.

À la diversité des formes et degrés d'engagement au sein de chaque plateforme, on peut ajouter la diversité des procédures, des méthodes et des outils d'une plateforme à l'autre.

La constellation des membres, des collaborateurs et des partenaires d'une plateforme se répartit en quatre sous-ensembles où se mêlent et se conjuguent dans leur diversité les compétences, les statuts, les missions et les niveaux d'investissement :

- membres de la plateforme et donc de l'assemblée générale ;
- administrateurs dont les membres du bureau ;
- membres des comités d'agrément ;
- parrains et responsables du suivi.

► *Identifier et mesurer l'engagement dans la plateforme des différents acteurs et partenaires est une condition nécessaire pour soutenir et perfectionner, autant que de besoin, le fonctionnement de la plateforme au service des créateurs et du développement économique local. Cela suppose de ne pas perdre de vue cette quadruple diversité des compétences, des statuts, des missions, des niveaux d'investissement, sachant que le bénévolat est très lié au parcours professionnel et institutionnel de chacun et à sa disponibilité.*

Recrutement, accueil et suivi de l'engagement des bénévoles

Recrutement

Les bénévoles arrivent dans une plateforme de différentes manières et principalement par :

- les relations personnelles ;
- les réseaux d'entrepreneurs ;
- les associations de retraités d'entreprises ;
- les anciens créateurs soutenus par la plateforme ;
- les acteurs économiques et partenaires institutionnels du bassin d'emploi.

On constate qu'il n'existe pas ou peu de politique de recrutement de nouveaux bénévoles, en dehors d'initiatives ponctuelles, alors que, par ailleurs, les plateformes mettent l'accent sur le nécessaire développement du bénévolat – en particulier de chefs d'entreprise en activité – ou sur le renouvellement de leurs membres.

Néanmoins, quelques plateformes commencent à se donner des priorités de recrutement de leurs bénévoles : bénévoles en activité, jeunes, ayant l'expérience de la très petite entreprise, femmes, bénévoles issus de la « diversité » et des quartiers dits « sensibles ».

► *En tout état de cause, le développement de l'activité des plateformes, le vieillissement de leurs responsables bénévoles, la nécessaire implication de responsables d'entreprise en activité et de jeunes impliquent pour les plateformes de mettre en place une stratégie et de se donner des outils permanents de recrutement de nouveaux bénévoles.*

Accueil

Les plateformes ont peu de pratiques formalisées d'accueil, excepté un entretien préalable avec un responsable bénévole ou salarié. Elles ne disposent de guère plus d'outils d'information pour les nouveaux arrivants. À cet égard, il existe un écart entre ce que les bénévoles ont perçu de leur accueil et ce qui ressort de l'enquête quantitative menée dans le cadre de l'année du bénévolat économique : des membres estiment qu'il faudrait davantage d'information, notamment sur le fonctionnement de la plateforme et sa place parmi les nombreux et complexes dispositifs d'aide à la création d'entreprise.

Dans tous les cas, la dimension humaine et conviviale des premiers contacts, puis des relations et réunions, est importante aux dires des personnes rencontrées : elle assure une bonne intégration des bénévoles dans la vie de la plateforme.

► *Les plateformes conviennent qu'il faut améliorer leur accueil : il est important de garder une part importante d'informel et de relationnel, tout en répondant au besoin de procédures d'accueil adaptées.*

Suivi de l'engagement

Le suivi de la prise de la responsabilité, en fonction des besoins des bénévoles, est une question récurrente qui émerge des entretiens. Les bénévoles estiment que la plateforme leur offre un minimum de soutien et de conseil à travers des contacts avec les autres bénévoles et les salariés, mais constatent cependant un manque d'information et le peu de formation proposée, ce qui les conduit parfois à « se jeter dans le bain... et c'est peut-être bien ainsi ». Les membres des comités d'agrément, les parrains et les administrateurs parlent d'un apprentissage « sur le tas ».

Les bénévoles n'expriment pas directement un besoin de formation, mais souhaitent être mieux informés sur le suivi des créateurs et les résultats de la plateforme.

Ils font part également d'un besoin de partage des pratiques, actuellement satisfait de manière assez inégale au sein des plateformes. Il apparaît comme un moyen d'enrichir son engagement en confrontant sa pratique aux autres, mais aussi d'assurer une adéquation entre les compétences professionnelles des bénévoles et les besoins de la plateforme, garantissant l'efficacité générale du dispositif. Il s'agit de :

- fournir régulièrement aux membres et aux collaborateurs de la plateforme des informations et des temps d'échange sur le fonctionnement, l'activité, les objectifs et les résultats de la plateforme, mais aussi sur l'environnement ;
- offrir aux membres des comités d'agrément, aux parrains des lieux et des temps de partage de leurs pratiques, de leurs difficultés et de leurs réussites ;
- mettre en place des formations courtes et adaptées ;
- encourager une évolution des responsabilités.

► *Alors que la professionnalisation des plateformes s'est fortement développée, ces dernières années, la gestion des ressources humaines bénévoles de la plateforme et l'animation du collectif des intervenants et partenaires restent encore largement à stabiliser et à développer dans de nombreuses plateformes qui invoquent un manque de temps et de moyens pour en faire une dimension effective de leur professionnalisation. Si les manques d'information, de soutien et de formation apparaissent importants, des pratiques particulièrement intéressantes méritent, en ce domaine, d'être diffusées entre les plateformes.*

Le prisme des motivations de l'engagement

Les motivations de l'engagement présentent de nombreuses dimensions, qui tiennent aussi bien aux objectifs, aux méthodes, qu'à des éléments plus personnels. Les motivations sont principalement en lien direct avec l'action concrète de soutien aux créateurs ; elles sont peu liées avec les dimensions collectives et symboliques qui sous-tendent, dans la durée, le projet stratégique de la plateforme et du réseau de France Initiative.

Mobiliser des compétences techniques et relationnelles autour des créateurs

Les bénévoles des plateformes avancent, comme première motivation, leur objectif d'apporter un soutien technique et relationnel aux créateurs. À partir d'une conjugaison des compétences professionnelles mobilisées par la plateforme, il s'agit d'accompagner le prêt financier par du conseil et une transmission d'expérience. Ce sont donc d'abord les objectifs et la méthode d'action de la plateforme qui motivent les bénévoles dans leur engagement.

S'engager autour de valeurs personnelles

Les valeurs apparaissent également comme des moteurs importants de leur engagement : elles constituent la toile de fond de leur pratique : le professionnalisme, la qualité, l'intégrité, l'éthique, la valorisation de l'initiative individuelle, sont autant de dimensions importantes aux yeux des bénévoles, mises en œuvre à travers leur action au sein des plateformes.

Ceci peut expliquer une continuité importante entre, d'une part le parcours, les centres d'intérêt professionnels des personnes, leurs responsabilités en entreprise et, d'autre part, les motivations à s'engager de manière volontaire au sein de la plateforme, aux côtés d'autres acteurs économiques.

Les bénévoles évoquent également les apports de la plateforme pour eux-mêmes, en termes de satisfaction intellectuelle, de sentiment d'utilité, de solidarité. Pour certains, l'engagement au sein des plateformes est visiblement aussi un vecteur de reconnaissance et de notoriété. Ils vivent également, à travers lui, une stimulation, une ouverture et un enrichissement au plan intellectuel, par le contact avec d'autres professionnels aux compétences diversifiées et par l'acquisition de connaissances sur le contexte économique local.

S'engager pour l'emploi local, s'engager pour la société ?

Il est relevé, dans le discours des bénévoles, des éléments quant à leur satisfaction de créer de l'emploi sur le territoire où ils soutiennent des créateurs, avec une dimension « sociale », puisque les plateformes interviennent principalement en faveur de demandeurs d'emploi.

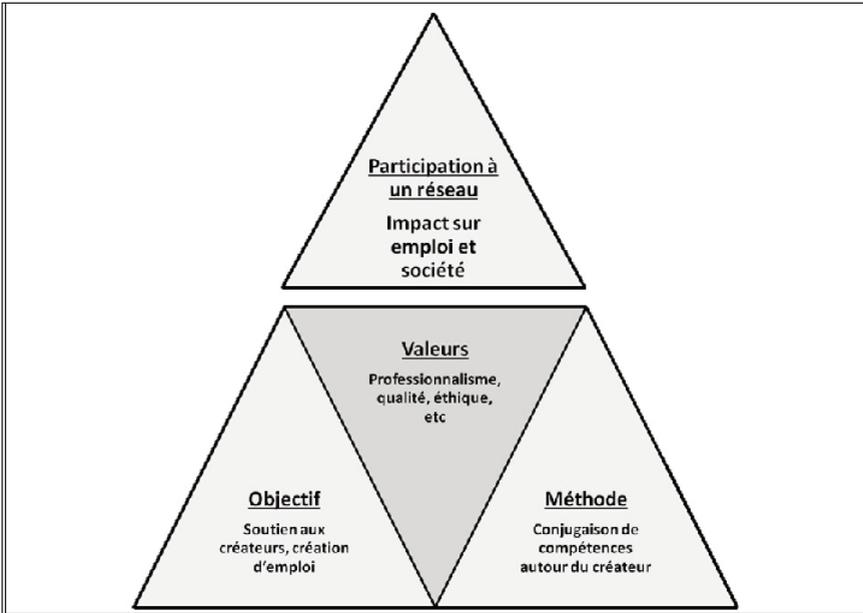
Néanmoins, au-delà du soutien à la création de ces entreprises, l'impact « social » des plateformes et leur capacité à être des outils au service du développement économique et de la démocratisation de l'accès à la création d'entreprise, sont rarement évoqués par les bénévoles. La réussite des projets soutenus est donc la première préoccupation des bénévoles, peu reliée à l'impact plus général du réseau des plateformes sur la société.

► *Il est important que les plateformes prennent acte de la diversité et de la richesse des motivations de leurs bénévoles. Cela peut les aider dans leur recrutement de nouveaux bénévoles et dans leur fidélisation. Ces motivations ont à voir également avec les missions effectuées dans la plateforme. Si les plateformes veulent développer le nombre de leurs membres et de leurs bénévoles, il s'agit, pour elles, de renforcer l'engagement initial de chacun par :*

– *la valorisation des engagements bénévoles multiformes qui font vivre les plateformes dans une complémentarité étroite avec les salariés permanents ;*

- la valorisation de l'aide concrète à la création d'entreprise pour son impact sur l'emploi et la société ;
- □ la valorisation de la dynamique collective de réseau et de mouvement dans lequel s'inscrit l'engagement individuel.

LES MOTIVATIONS À L'ENGAGEMENT



Les relations au sein des plateformes

Des relations satisfaisantes

Les relations entre les bénévoles et avec les salariés de la plateforme sont, en général, qualifiées de satisfaisantes et conviviales : elles sont professionnelles, franches et enrichissantes. Les responsables bénévoles des plateformes, mais aussi les membres des comités d'agrément et les parrains saluent le travail des salariés et sa complémentarité avec leur propre intervention.

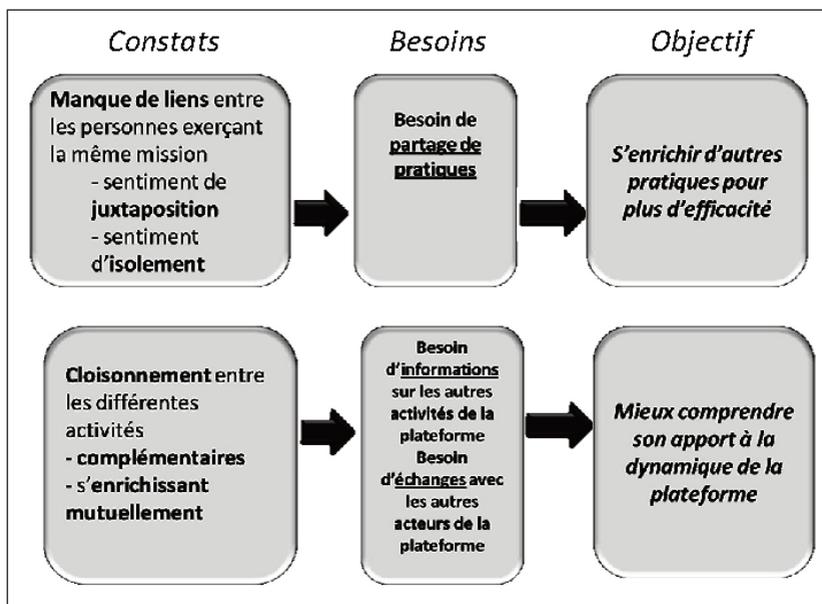
Les bénévoles décrivent ces relations comme allant de relations « fonctionnelles » à des relations cordiales et parfois amicales. Il y a unanimité pour reconnaître des relations riches, en raison de la diversité des profils. Il est apprécié que

la plateforme crée des liens autour des créateurs et entre les acteurs du développement économique.

Dans la plateforme, les relations ne sont pas une fin en soi pour les bénévoles, mais leur qualité constitue un « plus » indéniable qui influence la satisfaction personnelle et évidemment l'intensité et la durée de l'engagement initial.

Un manque de liens entre les bénévoles autour d'une mission

Néanmoins, l'étude fait apparaître un manque de liens entre les personnes exerçant une même mission. Ainsi, les comités d'agrément sont des lieux d'échange, de confrontation et de partage des points de vue unanimement appréciés ; ils peuvent cependant être vécus par certains de leurs membres comme une juxtaposition de compétences, certes orientées vers un objectif commun, mais peu porteuses d'une véritable dynamique collective. Certains parrains disent également ressentir un sentiment d'isolement dans une mission qui se résume à un tête-à-tête avec le créateur. Toute initiative qui vise à créer des liens et à répondre au besoin de partage de pratiques entre les personnes attachées à une même mission (agrément, accompagnement, administration) est appréciée par les bénévoles.



Un manque de liens entre les activités de la plateforme

Plus généralement, on constate un manque de relations entre les personnes d'une même plateforme : des bénévoles ont fait part d'un sentiment de cloisonnement entre les différentes activités de la plateforme, pourtant complémentaires et s'enrichissant mutuellement : par exemple entre l'agrément et l'accompagnement. Les bénévoles évoquent un manque d'information sur les autres activités de la plateforme et un besoin d'échanges, afin de mieux comprendre leur apport à la dynamique de la plateforme. Les salariés eux-mêmes sont demandeurs de liens réguliers avec les administrateurs, car ils ont le sentiment que ceux-ci ne connaissent pas assez leur travail.

Un manque de communication

Les bénévoles mentionnent fréquemment un manque de communication interne des plateformes. Des informations utiles leur manquent sur :

- la place et la spécificité de la plateforme dans les dispositifs ;
- l'environnement et la conjoncture économique ;
- le fonctionnement de la plateforme ;
- l'efficacité et les résultats de la plateforme ;
- le réseau régional et national de France Initiative.

► *Les responsables bénévoles et salariés sont conscients que des efforts peuvent être faits pour perfectionner la communication. Comme pour le recrutement, l'accueil et le suivi de la prise de responsabilité, l'argument invoqué est celui du manque de temps et de moyens pour ce faire. Des plateformes ont d'ores et déjà mis en place des outils de communication qui contribuent à améliorer les relations entre les acteurs de la plateforme.*

Fonctionnement et animation de la plateforme et du réseau

Comité d'agrément et parrainage, une première et forte implication

Pour nombre de bénévoles, l'engagement dans le comité d'agrément et/ou des missions de parrainage (et parfois de suivi) est l'entrée habituelle dans la plateforme. En général, les membres des comités sont « focalisés » sur leur mission et montrent une faible connaissance de la plateforme et, à plus forte raison, de France Initiative. Les parrains, souvent assez isolés dans leur mission, apprécient que la plateforme organise des réunions ou un club.

Des assemblées générales et des conseils d'administration en retrait

Un certain nombre de responsables de plateformes réussit à faire de l'assemblée générale un temps fort et fédérateur de la plateforme, mais ce n'est pas le cas, semble-t-il, de la majorité des plateformes. Pour beaucoup de bénévoles, le conseil d'administration et parfois l'assemblée générale elle-même n'ont pas un fonctionnement très dynamique ; ils apparaissent comme des instances « en retrait » par rapport à ce qui se joue au niveau du bureau ou du petit groupe qui dirige la plateforme et en assume les choix politiques et stratégiques.

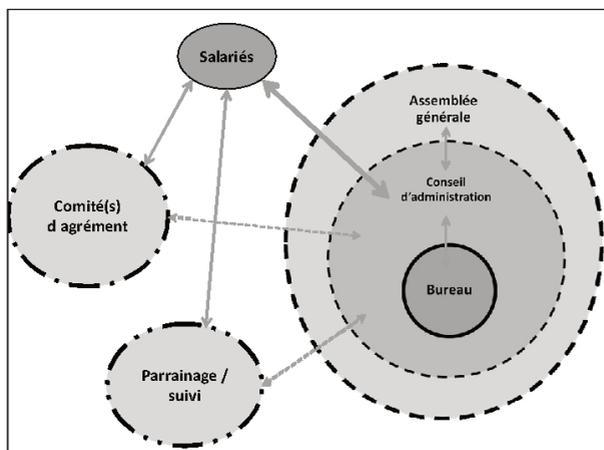
Un bureau ou un très petit groupe de pilotage

Les plateformes sont habituellement pilotées et animées par le bureau du conseil d'administration. Souvent, il est constaté qu'avec le président, seulement deux ou trois administrateurs bénévoles pilotent et administrent effectivement la plateforme, en lien avec le responsable salarié. Ce petit groupe a souvent porté le lancement et le développement de la plateforme : ces bénévoles qui cumulent souvent plusieurs responsabilités sont véritablement les « piliers » des plateformes.

Un pilotage de la plateforme qui repose sur trop peu de personnes est fragile et, par ailleurs, son revers est que les autres membres et collaborateurs se sentent peu impliqués dans le fonctionnement politique et stratégique de la plateforme.

Néanmoins, des plateformes ont un bureau à l'effectif plus large, avec une répartition de responsabilités déléguées.

MISSIONS ET PORTAGE POLITIQUE DU PROJET



Un triple écart au sein du réseau de France Initiative

> AU SEIN DE LA PLATEFORME

Le projet politique et stratégique de la plateforme est insuffisamment porté par l'ensemble des administrateurs, puisqu'il repose trop souvent sur le seul bureau ou parfois sur le président et deux ou trois administrateurs.

> ENTRE LES PLATEFORMES ET LA COORDINATION RÉGIONALE

Le développement d'une stratégie commune en direction du Conseil régional n'est pas perçue comme stratégique par la plupart des bénévoles, à l'exception de certains membres de bureau.

> ENTRE LES ADMINISTRATEURS DES PLATEFORMES ET FRANCE INITIATIVE

La relation avec le réseau France Initiative, comme d'ailleurs son animation, reposent sur un petit nombre de présidents et de professionnels, souvent hyper engagés au plan local, régional et national.

Un manque d'animation des plateformes

Il ressort de l'ensemble des entretiens que concevoir une animation de l'association devrait devenir un des vecteurs de la stratégie de développement de toute plateforme. En conséquence, il est de la responsabilité du bureau d'organiser cette fonction en mobilisant des responsables bénévoles, mais aussi en déléguant, en ce domaine, des missions aux salariés permanents de la plateforme.

► *Faire de l'animation du bénévolat et du collectif des collaborateurs une priorité stratégique de développement de la plateforme relève d'une décision des instances politiques de la plateforme et suppose évidemment de lui affecter du temps et des moyens. Au préalable, cela suppose que l'ensemble des responsables bénévoles et salariés soit convaincu que la ressource bénévole est indispensable aux plateformes et qu'elle se cultive.*

PROBLÉMATIQUES DE L'ENGAGEMENT DANS LES PLATEFORMES

De l'utilité d'un bénévolat économique

Le terme de « bénévole » renvoie aux fondements des plateformes et à l'identité du réseau France Initiative. Or, sur le terrain, il a été constaté une polysémie de cette notion, quand ce n'est pas un flou, une usure ou même une absence d'emploi par certaines plateformes. Les usages des plateformes, la manière dont elles s'approprient le vocabulaire du réseau invitent à travailler sur le sens et les concepts qui sont en jeu. Une « étude sur le bénévolat », commandée par France Initiative

dans le cadre d'une « année du bénévolat », ne peut éluder un effort de clarification du vocabulaire qui n'est peut-être pas qu'une simple question de terminologie.

Des plateformes préfèrent, au terme de bénévolat, celui d'engagement ou de collaboration sur la base de compétences professionnelles, terme plus adéquat, à leurs yeux, pour qualifier les contributions diverses des personnes mandatées comme des responsables d'entreprise. Que cet engagement soit fréquemment bénévole, au double sens de « volontaire » et « gratuit » (non rémunéré), n'y change rien. Les plateformes n'existeraient pas sans une adhésion forte au but, à l'éthique, aux valeurs et aux méthodes de travail de la plateforme, tant de la part des membres et des partenaires institutionnels que des collaborateurs et intervenants dits bénévoles ou mandatés par leur entreprise ou leur institution. À la compétence professionnelle s'ajoute donc, en règle générale, une implication personnelle importante.

Un effort de clarification de la place et du rôle que tiennent les différents acteurs des plateformes, dans une diversité de statut et de mission, permet d'éviter certaines confusions et de dépasser des oppositions qui n'en sont peut-être pas, comme celles qui pourraient se développer entre professionnels salariés et professionnels bénévoles. Le bénévolat est une plus-value pour les plateformes.

La double question à débattre pourrait être formulée de la manière suivante :

- le bénévolat et la professionnalisation sont-ils antinomiques ?
- le bénévolat n'est-il que suppléance ou force d'appoint du salariat ?

À cet égard, le terme de « parrainage » est lui aussi utilisé pour identifier un des fondamentaux des plateformes, à savoir que le prêt d'honneur est assorti d'un suivi du remboursement, mais aussi et autant que de besoin, d'un parrainage qui recouvre, selon les moyens et les choix des plateformes, des pratiques variables de soutien du créateur. Là encore, la question de terminologie n'est pas à confondre avec les difficultés auxquelles se heurtent les plateformes pour mettre effectivement en place le parrainage. L'interrogation récurrente et centrale devient : « Faut-il et peut-on imposer le parrainage ? » Les parrains rencontrés sont totalement acquis à l'utilité du parrainage et ils souhaitent continuer d'exercer cette fonction, en améliorant, en particulier, sa présentation aux créateurs.

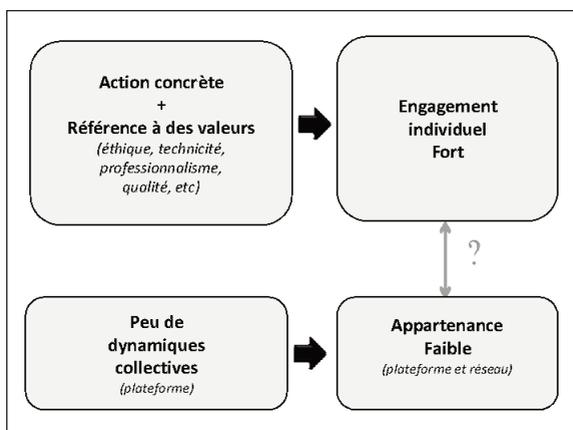
Un engagement individuel fort, une appartenance faible

Pour le bénévole, l'engagement moral et technique dans l'action concrète est fort ; il est en référence à ses valeurs, qui rencontrent celles qui sous-tendent l'action des plateformes. En revanche, il y a peu de dynamique collective et, en conséquence, il en résulte un sentiment d'appartenance faible à la plateforme et au réseau

de France Initiative. Au-delà de leur mission, les bénévoles conviennent qu'ils ne sont pas (ou peu) au courant du projet politique et des orientations stratégiques de la plateforme, et à plus forte raison de ceux du réseau régional et national. Des plateformes mettent en place et animent des temps et lieux qui apparaissent comme fédérateurs des énergies et en mesure de développer le sentiment d'appartenance à la plateforme et à un réseau régional et national : assemblée générale, réunion large des collaborateurs, clubs, etc.

Ce constat peut s'expliquer par plusieurs éléments, en lien avec la nature même de l'engagement au sein des plateformes et leur fonctionnement, et qui posent des questions cruciales pour la valorisation et le renforcement du bénévolat au sein du réseau.

UN ENGAGEMENT FORT, UNE APPARTENANCE FAIBLE



De l'individuel au collectif ?

L'engagement au sein des plateformes est en quelque sorte doublement individualisé. En effet, la base sociale du mouvement est composée d'acteurs économiques qui mobilisent leurs compétences personnelles au service de l'initiative individuelle du créateur, pour un prêt personnel.

► *Comment articuler cette dimension individuelle avec des dynamiques collectives de plateforme, autour d'une même mission d'agrément, de parrainage ou d'administration, mais aussi entre les activités d'une plateforme et autour d'un projet commun ?*

Du local au régional/national ?

L'engagement au sein d'une plateforme est nécessairement localisé, puisqu'il s'agit d'intervenir au bénéfice de créateurs et pour l'économie d'un territoire. En outre, les plateformes fonctionnent de façon autonome par rapport à la tête de réseau, même si elles se réfèrent à des règles partagées au sein du mouvement France Initiative.

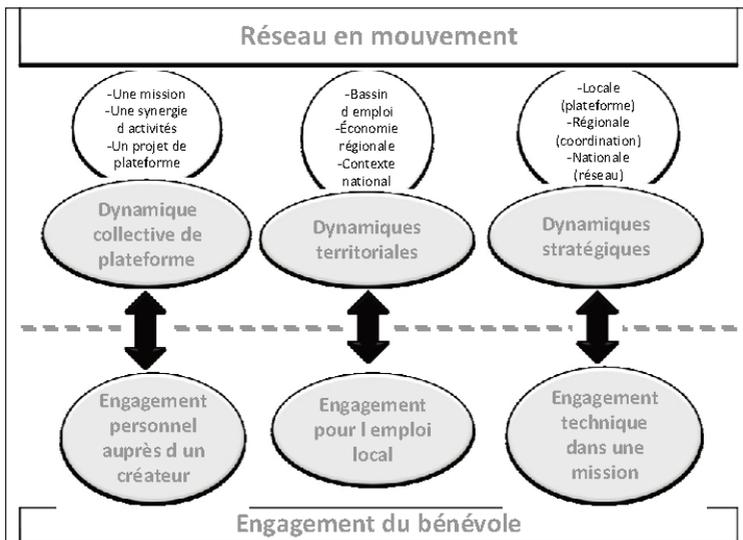
► *Comment articuler cette dimension locale de l'engagement dans une plateforme à des dynamiques territoriales de réseau et de mouvement entre plateformes, au niveau régional et au niveau national ?*

Du technique au stratégique ?

Les compétences techniques des plateformes se sont fortement développées, ces dernières années, tant au niveau des responsables et collaborateurs bénévoles que des salariés. Cette professionnalisation appelle deux constats : la technicité, dimension essentielle de l'engagement et de la mobilisation des acteurs de la plateforme, peut prendre le pas sur la dimension stratégique.

► *Comment bâtir un bénévolat de compétence alliant des dimensions à la fois techniques, relationnelles et stratégiques ?*

La professionnalisation des plateformes



La professionnalisation des plateformes constitue, depuis plusieurs années, l'une de leurs priorités de développement. Cette professionnalisation passe, avant tout, par le renforcement de la qualité des missions respectives et partagées entre bénévoles et salariés. Or, il apparaît que la qualité de l'animation du collectif et du projet, ne soit pas encore partie intégrante de cette dynamique de professionnalisation. Dans l'optique d'un développement de l'activité des plateformes, l'animation de la plateforme et de son bénévolat devient une des composantes de la professionnalisation des plateformes qui manquent de temps et de moyens pour s'acquitter de cette fonction comme il le faudrait.

► *Comment asseoir la dynamique de professionnalisation des plateformes sur une synergie des compétences partagées entre bénévoles et des permanents salariés orientées aussi vers l'animation de la plateforme ?*

PRÉCONISATIONS ET BONNES PRATIQUES

Les plateformes de France Initiative connaissent aujourd'hui un succès et une reconnaissance qui leur valent d'être incitées à développer leur activité. Ce développement ne peut réussir sans la consolidation d'un bénévolat qui fait la spécificité des plateformes. Dans ce contexte, l'animation de la ressource bénévole s'impose comme une dimension incontournable de la professionnalisation des plateformes.

Objectif : Consolider le bénévolat spécifique des plateformes et renforcer l'animation de la vie associative.

À l'issue d'un diagnostic qui a mis en évidence les points forts et les points faibles des plateformes et de leur bénévolat¹, il est possible de formuler des préconisations ou pistes de travail, et de les illustrer par des « bonnes pratiques », recueillies auprès des plateformes et des bénévoles eux-mêmes. Ces bonnes pratiques n'ont absolument pas un caractère exhaustif. D'ailleurs, chaque plateforme est conduite à se donner les méthodes et les outils de consolidation et d'animation de son bénévolat qui lui apparaissent les plus pertinents, au regard du diagnostic qu'elle fait de ses ressources et de ses manques.

1. Dans leur grande diversité, les plateformes utilisent inégalement certains termes polysémiques qui contribuent cependant à faire l'identité du mouvement France Initiative, ainsi des termes de « bénévolat » et de « parrainage ». Les plateformes, pour faire réseau, se doivent de continuer un travail de clarification des concepts fondamentaux qui font la spécificité du mouvement et notamment du « bénévolat économique ».

Les préconisations qui suivent sont destinées aux responsables, aux membres des plateformes, ainsi qu'à leurs collaborateurs bénévoles. Celles qui concernent la dynamique régionale et nationale d'un réseau en mouvement ne peuvent être évidemment mises en œuvre que dans le cadre d'un accord entre les plateformes.

Consolider le bénévolat spécifique des plateformes

L'originalité et la spécificité du fonctionnement associatif des plateformes reposent sur la qualité des contributions des personnes qui s'y engagent, à des titres divers, avec leurs compétences professionnelles : pour certains, à titre personnel et totalement bénévole et pour d'autres, sur la base d'un mandat de leur institution ou de leur collectivité. Cet engagement de plusieurs dizaines de partenaires et de collaborateurs bénévoles constitue, pour chaque plateforme, une « ressource bénévole » irremplaçable, aux côtés des salariés de la plateforme.

La motivation qui sous-tend l'investissement de chacun est bien une intervention efficace auprès des créateurs, intervention qui participe au développement économique du territoire, avec une indéniable dimension sociale. Les plateformes sont confrontées au succès et au développement de leur activité ; elles sont aussi contraintes d'élargir, de consolider et de renouveler leur ressource bénévole.

Élargir la base sociale

> SE DOTER D'UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET DE MOBILISATION DES BÉNÉVOLES

Concevoir cette stratégie en fonction des spécificités du territoire et des priorités de la plateforme, en particulier lorsqu'il s'agit d'élargir et de diversifier le bénévolat, en recrutant des actifs, des jeunes, des femmes, des entrepreneurs appartenant à tel secteur d'activité professionnelle ou à telle zone géographique, y compris des quartiers dits « sensibles »...

- Définition de priorités, de méthodes et d'outils de recrutement.
- Mailing en direction de l'ensemble des acteurs économiques du territoire.

> ELARGIR LES « VIVIERS » DU BÉNÉVOLAT ÉCONOMIQUE

Inciter les chefs d'entreprise à recruter des collègues pour la plateforme, développer et contractualiser le partenariat avec les clubs et les réseaux d'entrepreneurs, les associations de retraités ; élargir les viviers à de nouveaux partenaires : travailleurs sociaux, agents de développement, etc.

- Développement d'un partenariat contractualisé avec des associations ou clubs d'entrepreneurs, des associations de retraités, etc.
- Démarchage systématique de collègues par les chefs d'entreprise de la plateforme.

> MAINTENIR LE CONTACT AVEC LES CRÉATEURS AIDÉS

Parmi les créateurs qui ont été aidés par la plateforme, il est possible de trouver, après quelques années, de nouveaux bénévoles, au fait de la finalité de la plateforme et issus notamment des petites et très petites entreprises.

- Reprise de contact systématique avec les anciens créateurs.
- Création de club des créateurs.

Accueillir et soutenir le bénévole

> MODULER L'ENGAGEMENT DU BÉNÉVOLE

Ajuster l'engagement de chacun en fonction des besoins de la plateforme, mais aussi de ses centres d'intérêts et de sa disponibilité, parfois très limitée ; faire le point, de temps en temps, sur les missions confiées ; examiner les évolutions éventuellement souhaitées...

- Évaluer et ajuster, à échéance régulière, les missions des bénévoles.

> DÉVELOPPER DES PRATIQUES D'ACCUEIL

Étoffer l'information, à l'arrivée dans la plateforme, afin de permettre au nouveau bénévole de mieux situer les enjeux de la plateforme par rapport aux créateurs, mais aussi à l'environnement économique et aux opérateurs de la création d'entreprise.

- Systématiser l'entretien préalable d'accueil avec un responsable de la plateforme et un point de situation après quelques mois.
- Disposer de documents de présentation plus complets et actualisés sur la plateforme, le réseau, les dispositifs régionaux, etc.

> VEILLER À UN SOUTIEN DE LA PRISE DE RESPONSABILITÉ À LA CARTE

Autant que de besoin, suivre et accompagner le bénévole dans sa prise de fonction, en répondant, certes à ses éventuelles questions, mais aussi en proposant des informations et réunions pour perfectionner les pratiques.

- Mettre à disposition une boîte à outils pour l'agrément et le parrainage.
- Proposer des sessions courtes de formation aux membres des comités d'agrément, parrains, administrateurs d'une ou plusieurs plateformes.

Articuler les engagements individuels

> FAVORISER LES LIENS ENTRE LES PERSONNES RÉALISANT UNE MÊME MISSION (AGRÉMENT, ACCOMPAGNEMENT, ADMINISTRATION)

Miser sur la dimension avant tout professionnelle de réunions de travail avec une dimension conviviale.

- Dynamiser les comités d’agrément par des réunions de présidents, voire de membres, pour un partage des pratiques.
- Soutenir le parrainage par des réunions de parrains ou un club.

> ARTICULER DAVANTAGE LES ACTIVITÉS DE LA PLATEFORME

Développer la communication entre les acteurs afin de lier l’agrément avec le suivi, le parrainage et l’accompagnement éventuel d’un technicien ; faire de la plateforme un véritable collectif où les ressources se conjuguent.

- Fournir régulièrement des informations sur les autres activités.
- Organiser des réunions de travail entre salariés et membres du bureau.

> DÉVELOPPER LA FONCTION POLITIQUE ET STRATÉGIQUE

Dynamiser les conseils d’administration et l’assemblée générale, mais aussi sensibiliser l’ensemble des collaborateurs aux enjeux politiques et stratégiques de la plateforme.

- Renforcer l’animation des instances politiques et stratégiques : conseil d’administration et assemblée générale.
- Ouvrir l’assemblée générale à l’ensemble des collaborateurs bénévoles.
- Organiser des groupes de travail ou commissions ouverts aux membres et aux collaborateurs sur les fondamentaux et le projet de la plateforme, les enjeux stratégiques...

Renforcer l’animation de la vie associative

Depuis quelques années, les plateformes se sont indéniablement professionnalisées, en s’appuyant sur les compétences techniques et relationnelles des membres des comités d’agrément et des parrains, mais aussi des élus associatifs qui, avec les salariés, portent la plateforme et en assurent le fonctionnement. Ces derniers reconnaissent unanimement qu’ils manquent de temps et de moyens pour animer la plateforme, ainsi que pour développer une mutualisation plus importante des ressources et une appartenance plus prégnante au réseau régional, voire national, de France Initiative.

Les membres des comités d’agrément et les parrains sont fortement attachés aux objectifs et aux valeurs qui commandent l’aide aux créateurs ; par contre, leur sentiment d’appartenance à la plateforme et plus largement au réseau de France Initiative est relativement faible. Afin de mieux exploiter la diversité des ressources bénévoles de la plateforme comme une véritable plus-value, l’équipe bénévole et salariée qui manage la plateforme, se doit de promouvoir une synergie des compétences pas seulement techniques, mais aussi stratégiques.

Professionaliser l'animation de la plateforme

> CONCEVOIR ET METTRE EN OEUVRE UNE VÉRITABLE ANIMATION DE LA PLATEFORME

Animer la vie associative de la plateforme, c'est aussi trouver les formes et moyens d'associer les collaborateurs bénévoles et les partenaires qui ne sont pas membres de la plateforme, car ils peuvent être aussi des vecteurs des orientations et de la stratégie de développement de la plateforme.

- Organiser une réunion annuelle des membres, collaborateurs, partenaires.
- Organiser des réunions d'accueil des nouveaux bénévoles autour des enjeux stratégiques et organisationnels de la plateforme.

> MIEUX PARTAGER ET DÉLÉGUER LES RESPONSABILITÉS

À l'intérieur et autour du bureau, l'objectif est de démultiplier les prises de responsabilité pour que le fonctionnement de la plateforme ne repose pas que sur quelques piliers.

- Instaurer un fonctionnement plus collégial du bureau.
- Répartir et déléguer des responsabilités à davantage d'administrateurs.

> DÉTERMINER LES MISSIONS D'ANIMATION DÉLÉGUÉES AUX SALARIÉS DE LA PLATEFORME

Les salariés de la plateforme, par délégation du président, partagent avec le bureau des responsabilités importantes d'animation de la plateforme et de son bénévolat : recrutement, accueil, réunions d'information, temps de formation, supports de communication, etc.

- Mieux identifier les missions d'animation du bénévolat déléguées aux salariés de la plateforme.
- Doter ces missions de méthodes, d'outils et de moyens.

Développer une communication plus offensive

> MIEUX COMMUNIQUER AVEC LES MEMBRES ET LES COLLABORATEURS BÉNÉVOLES

Communiquer des informations à l'ensemble des administrateurs et membres de la plateforme, mais aussi aux bénévoles qui ne sont pas membres : des informations techniques certes, mais aussi stratégiques, sur le projet, les objectifs, le fonctionnement, les résultats, les partenaires et les autres opérateurs locaux de la création d'entreprise, etc.

- Brochure de présentation de la (ou des) plateforme(s).
- Présentation régulière de la performance et des résultats de la plateforme.
- Site internet et modes nouveaux de communication.

> ÉLABORER DES OUTILS COMMUNS ENTRE PLATEFORMES PROCHES

Mutualiser des méthodes et des outils s'impose sur un même département ou sur la région, pour des raisons d'économie, mais aussi parce que se jouent à ce niveau une cohérence et une image des plateformes.

- Rapprocher critères et modalités d'agrément entre plateformes voisines.
- Consolider et analyser les résultats des plateformes de la région.
- Créer une plateforme régionale spécifique aux projets innovants.
- Elaborer ensemble ou s'échanger des outils (agrément, parrainage...)

> AMÉLIORER LA COMMUNICATION EXTERNE

Les plateformes disposent déjà d'outils et de supports de communication ; l'objectif est de les perfectionner encore et de veiller à mieux rejoindre certains partenaires du territoire.

- Mailing en direction de l'ensemble des entreprises du bassin d'emploi.
- Articles dans la presse locale, à échéance régulière.

Développer et renforcer la dynamique régionale et nationale

> ACCROÎTRE LES LIENS ENTRE LES PLATEFORMES AU NIVEAU RÉGIONAL

Les plateformes d'un même département ou d'une même région considèrent qu'elles doivent développer des échanges techniques, mais aussi élaborer une stratégie commune vis-à-vis de certains partenaires (ex. : conseil régional).

- Partage d'objectifs stratégiques au niveau départemental et régional.
- Mutualisation de fonctions : comptabilité, contentieux, achats, etc.

> AJUSTER LA COMMUNICATION NATIONALE ET RÉGIONALE

L'appartenance à un réseau régional et national en mouvement apparaît comme une plus-value nécessaire à l'action locale des plateformes : soutien technique (capitalisation d'expériences, formation partagée, etc), mais aussi soutien d'un développement stratégique.

- Concevoir une information nationale pour les membres et les collaborateurs des plateformes et pas seulement pour les responsables.
- Mettre en ligne la consolidation nationale et régionale de l'activité des plateformes.

> RECUEILLIR ET DIFFUSER DES BONNES PRATIQUES AU PLAN NATIONAL ET RÉGIONAL

Les responsables des plateformes et l'ensemble de leurs collaborateurs bénévoles apprécient les échanges d'expérience entre plateformes et estiment que la performance et la qualité de l'activité des plateformes a tout à y gagner.

– Développer le recueil et la diffusion de méthodes et d'outils, notamment en matière d'animation des plateformes.

> ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS À L'ÉCHELON RÉGIONAL ET NATIONAL

L'appartenance à un réseau en mouvement ne peut seulement reposer sur le recueil et la diffusion de pratiques, il y faut des temps forts d'échange et de rencontre.

- Journée régionale de réflexion et d'échange entre bénévoles.
- États généraux, universités ou séminaires au plan national.