

# Le bénévolat de compétences, passerelle vers l'empowerment citoyen

51- 1/07/2022 Cette année, 600 personnes se sentent plus utiles, plus autonomes, plus déterminées grâce à leurs compétences reconnues ; la définition même de l'empowerment psychologique. Ces hommes et ses femmes donnent du sens à leur temps libre tout en ayant une influence positive sur le monde. Leur point commun : être engagés au sein de « Passerelles et Compétences », l'association pionnière en matière de bénévolat de compétences qui innove toujours en maintenant la relation humaine au cœur de son activité. Une telle performance ne pouvait qu'interpeler Selfpower-community, le média-recherche de l'empowerment qui leur consacre ce reportage.

Dans le monde du business on dirait « service B to B »[\[1\]](#), dans le monde de l'ESC (Economie Sociale et Citoyenne), il est davantage question de mise en relation d'associations en quête de talents et de bénévoles souhaitant s'engager concrètement. Depuis sa création en 2002, ce service à haute valeur sociale a permis à plus de 3 550 associations d'améliorer leur fonctionnement et de se développer. Rien qu'en 2021, en plein confinement, ses bénévoles ont assuré 517 missions, attestant de l'intérêt du dispositif.



Laurence Armand, Présidente de "Passerelles et Compétences "  
©PC

**Au départ, un besoin social non satisfait, devenu, 20 ans après, un service collectif indispensable**

« Passerelles et Compétences » a fait du relationnel sa valeur cardinale. L'histoire commence par une rencontre. Celle de Patrick Bertrand, chasseur de têtes et conseil auprès de grandes entreprises, sollicité par un de ses amis dont l'association solidaire était menacée de dissolution s'il ne parvenait pas à recruter un directeur général. Patrick Bertrand relève le défi, se met en quête de la perle rare et la trouve ! Une expérience qui lui permet d'identifier le besoin des associations : expertes de leur secteur, elles se professionnalisent et recherchent des collaborateurs qualifiés mais il leur manque le réseau et la maîtrise des techniques de recrutement. Alors en 2002, Patrick Bertrand lance une nouvelle activité non marchande pour soutenir le bénévolat de compétences, un service-passerelle pour les compétences de bonne volonté.

**« Passerelles et Compétences » : une mission de soutien auprès des associations**

*“Nous accompagnons un certain type d’associations, celles qui servent le mieux vivre ensemble, l’inclusion, qui œuvrent pour plus de justice, de solidarité, d’égalité entre les sexes, pour un monde plus durable, plus inclusif... Quel que soit leur champ d’activité, sport, culture, santé... et pour en bénéficier, il faut que leurs actions aient un enjeu solidaire, par exemple, intégrer des jeunes en difficulté ou des personnes isolées.”* précise Laurence Armand, la présidente

Les associations qui répondent à ces critères d’éligibilité, envoient leurs demandes aux « référentes passerelles » : 21 antennes régionales en France et une antenne à distance pour les départements sans correspondant. Appelées “bénévoles passerelles ” elles établissent une fiche de mission et la diffusent auprès de tous les bénévoles. La mise en relation ne s’arrête pas là : elles accompagnent ensuite le bénévole dans sa mission, et recueillent son retour d’expérience.

### **Qui sont les bénévoles ?**

Longtemps, les rangs de « Passerelles et Compétences » étaient composés de jeunes retraités désireux d’apporter leur aide. Depuis quelques années, de nouveaux profils apparaissent : des étudiants ayant du temps libre ou qui, arrivés à la fin de leur cursus, veulent le compléter par une expérience en milieu associatif. Certains feront même carrière dans ce secteur grâce à « Passerelles et Compétences » qui leur aura mis le pied à l’étrier ! On trouve aussi des adultes actifs en transition professionnelle qui veulent tester leurs capacités de consultants en finance, marketing, informatique, droit, traduction, design... « *Des professionnels en pleine remise en question nous contactent. Après mure réflexion, ils envisagent de quitter le monde libéral pour vivre une nouvelle aventure en économie sociale et solidaire et se familiariser avec cet univers. 16% de nos bénévoles sont des demandeurs d’emploi. Ils veulent se maintenir en activité, se tester dans d’autres environnements...* » note Adeline Mazier, coordonnatrice

générale.



## Tremplin Unis-cité

Partenariat entre “Passerelles et Compétences” et “Unis-cité”, l’association du Service Civique des jeunes ©PC

Pour donner un cadre plus structuré à ces offres, une convention a été passée avec Pôle Emploi IDF puis Charente. L’objectif : présenter le bénévolat de compétences et sa valeur ajoutée aux cadres en transition professionnelle pour qu’ils l’envisagent comme une étape possible dans leur parcours professionnel ou leur projet de reconversion.

Autre partenariat développé avec les institutions, le dispositif Bénévolat et RSA mis en place par le département de l’Essonne afin de proposer des missions de bénévolat. Aux côtés de « Tous Bénévoles » et « France Bénévolat » Ile-de-France, « Passerelles et Compétences » a été sollicitée pour assurer un accompagnement individualisé : concrétiser le projet de bénévolat, trouver une association et une mission personnalisée et accompagner la personne lors du premier contact. Il peut s’agir d’organiser un goûter pour des retraités, de trier et ranger des dons de vêtements, ... Toutes les bonnes volontés sont précieuses. Cette démarche participe à l’intégration sociale et à la construction identitaire des personnes précaires qui passent du statut de « demandeurs » à celui d’« aidants » et gagnent ainsi en confiance et en estime

de soi. Autre avantage, les activités de bénévolat génèrent des droits à formation qui sont inscrits sur le compte personnel de formation (CPF)\*, rattaché au compte personnel d'activité (CPA).

*“La particularité des missions de bénévolat, c’est l’absence de pression sur les résultats – ce qui n’empêche pas l’efficacité, bien au contraire, mais sans le stress de la contrainte. Il y a une approche bienveillante et une confiance spontanées. Les bénévoles nous disent que l’opération est gratifiante, épanouissante. Ce qu’ils préfèrent : le partage, la coopération avec les équipes, la transmission de leur savoir et la découverte de nouvelles organisations. De plus, ils se créent du réseau. Certains, convaincus du bien-fondé de l’association qui les accueille, deviennent des adhérents enthousiastes”* se réjouit Laurence Armand.

*“Pour ma part, je retiens la dimension plaisir. Elle est essentielle. C’est le moteur de l’association et aussi se sentir utile. Dans une existence, ce retour hyper positif peut faire toute la différence.”* renchérit Adeline Mazier.

### **Pas crise de l’engagement, mais une approche plus « contexte dépendante »**

Observatoire privilégié des parcours d’engagement citoyen, l’association constate une évolution des contributions, plus ciblées, plus limitées. *“On n’est plus sur du militantisme ni sur du temps long. La participation est plus volatile, elle répond aux priorités du moment, à des besoins ponctuels.”* remarque Laurence Armand. L’offre de missions à la carte de « Passerelles et Compétences » est adaptée à ce public mobile et changeant. L’association rend aussi possible les interventions en distanciel. *« Le digital nous a permis d’élargir les possibilités de bénévolat. Pour autant, nous ne serons jamais 100% numérique. Nous préservons notre valeur ajoutée : le contact humain.»* A la différence des plateformes

qui ont repris son modèle, telles que #jeveuxaider.gouv.fr\* [21], « Passerelles et Compétences » conserve son intermédiation humaine. C'est la garantie d'une bonne adéquation entre l'offre et la demande, une assurance pour les associations comme pour les bénévoles. *« C'est également ainsi que nous anticipons les besoins et que nous identifions les savoirs et les expériences acquis et transmis par nos bénévoles ».*

### **Un bénévolat sur mesure**

*« Notre offre de bénévolat couvre potentiellement tous les besoins. Les principales demandes que nous recevons portent sur les finances, le marketing, la communication, l'informatique, le numérique, la gouvernance, le management, les RH, le droit... »* analyse Adeline Mazier.



Les Passerelles de l'antenne Paris Ouest-Hauts de Seine ©PC

L'inscription du bénévole est gratuite et instantanée. Seule contrainte : adhérer à la charte <https://www.passerellesetcompetences.org/charte-ethique> qui rappelle les fondements de l'engagement. « Passerelles et Compétences » propose une acculturation aux spécificités du secteur associatif à travers de courtes sessions, présenter

l'écosystème de « Passerelles et Compétences », donner quelques clés pour réussir un entretien découverte avec une association ou un nouveau bénévole..

Le bénévole « expert » sélectionne ensuite l'annonce à laquelle il souhaite répondre. Il sera alors contacté par une « Passerelle », bénévole elle aussi, pour préparer sa mise en relation avec l'association. Durant sa mission, il sera suivi par son contact à qui il aura remis, en accord avec l'association, une feuille de route puis un bilan de fin de mission. Point fort de « Passeports et Compétences » : le travail de mise en lien personnalisé qui explique pourquoi 97,8% des bénévoles missionnés désirent s'engager à nouveau[3].

**Quelques exemples de missions** : création d'un module d'e-learning ou d'un règlement intérieur, conseil pour aménager un open space, élaborer une stratégie de communication, un plan de développement ou optimiser un moteur de recherche, gérer des RH, accompagner le recrutement d'un DG, ... Parmi les missions proposées, certaines relèvent du bénévolat de gouvernance. Cette offre de service est très demandée par les associations qui doivent renouveler chaque année 1/3 de leur Conseil d'Administration. Il s'agit d'une fonction stratégique car le CA valide le projet associatif, ses priorités et son plan de développement. Les besoins sont immenses : de 500 à 700 000 postes d'administrateurs à pourvoir dans le champ de la solidarité. du projet associatif, ses priorités, son plan de développement. Ce type de mission respecte un protocole précis en plusieurs étapes : un état des lieux du conseil, qui permet de définir les profils administrateurs à rechercher, puis la rédaction des fiches missions et leur diffusion dans les réseaux ad hoc ; enfin des entretiens avec les différents candidats et leur présentation auprès du conseil concerné.

**Côté associations**, pour une somme modique adaptée à la taille

de l'association et variant de 50€ à quelques centaines d'euros par an pour les structures très importantes, les organisations à but non lucratif engagées dans des actions solidaires ont accès à plusieurs formules : occasionnelles comme « **PC Clic** », une question/réponse pour un conseil en finance, digital, RH, marketing, communication, fundraising ou encore, « **PC Flash** » pour des aides de 3 heures qui peuvent prendre la forme d'ateliers par exemple. Autres possibilités : « **PC missions** » et **le bénévolat de gouvernance** pour des interventions plus longues.

Le succès de « Passerelles et Compétences » c'est aussi sa capacité à collaborer avec tous types d'associations de solidarité, que ce soit dans les territoires ou avec les têtes de réseau nationales. Des partenariats ont par exemple été conclus avec les Restos du Cœur, les Petits Frères des Pauvres, France Bénévolat, et avec Unis-Cité...

### **Le mécénat de compétences**

Le collectif s'est également rapproché des entreprises qui proposent des missions d'intérêt général à leurs collaborateurs dans le cadre de leur engagement RSE ou de leur politique d'ouverture. Interlocutrice privilégiée, « Passerelles et Compétences » leur propose un panel de projets associatifs en quête de talents. Les entreprises trouvent dans cette initiative, une occasion de s'engager solidairement en faveur d'une cause qui les touche. Elles gagnent aussi en cohésion et en motivation internes car l'opération est perçue positivement par les salariés et par les futurs collaborateurs ; une manière de réenchanter le travail par le plaisir de l'entraide.

Au niveau national, « Passerelles et Compétences » promeut un bénévolat libre et gratuit, sans contrepartie, sans obligation d'aucune sorte. L'association plaide aussi pour sa reconnaissance dans un parcours d'engagement citoyen et



soutient les politiques publiques d'encouragement au don par une fiscalité attractive[4].

« Passerelles et Compétences » bénéficie elle-même de soutiens techniques et financiers de la part de mécènes, de collectivités territoriales et de fondations.

## **DECRYPTAGE**

« Passerelles et compétences » est une organisation à la fois empowerante et empowerée. Empowerante par sa raison d'être d'abord. Partant du constat d'une carence sociale, l'association a créé un service collectif qui permet aux autres structures de se développer, de gagner en efficacité et de rayonner grâce au soutien des bénévoles.

Empowerante encore, car elle offre à ses membres un terrain propice au développement personnel et à la reconnaissance de leurs capacités d'agir et de leur efficacité ([empowerment individuel](#)). Les missions remplies donnent du sens à leur expertise, confortent leur rôle au sein de la société et accroissent leur capacité à s'auto-déterminer. L'association encourage la créativité, la participation aux décisions de ses équipes par une gouvernance plus horizontale.

Empowerée, « Passerelles et Compétences » est riche des savoirs et des expériences de ses membres. Son capital communautaire est composé des compétences de ses bénévoles auquel s'ajoute l'analyse de leurs feedbacks, des bonnes pratiques identifiées sur le terrain qui peuvent être mutualisées et transposées dans d'autres structures grâce notamment aux webinaires et aux formations à l'attention du milieu associatif : « Réseaux sociaux et associations : quels usages, quels bénéfices ? », « Comment réussir Qualiopi ? », « Actualités du secteur associatif : les grands changements en 2022 dans les domaines juridiques, fiscaux et sociaux du monde associatif », « Un conseil d'administration, des

administrateurs, pour quoi faire ? » (empowerment collaboratif)

### **Une boucle vertueuse**

En partageant cette base de données, les membres gagnent en compétences et améliorent la qualité de leurs interventions au bénéfice des autres structures. En agrégeant les expériences bénévoles et en les transformant en connaissances au profit de tous, « Passerelles et Compétences » insuffle une dynamique positive à l'ensemble du secteur. Pour que ces apports soient plus lisibles, les guides des formations et les webinaires à l'attention des bénévoles et des associations pourraient être mis en avant comme autant de savoir-faire co-construits et mutualisés.

Créatrice de valeur sociale, l'association a, au fil des ans, conforté sa propre utilité sociétale. A l'heure de la « grande démission », l'expertise de « Passerelles et Compétences » sur le bénévolat et ses différentes formes aurait toute sa place dans une réflexion plus globale : Quel sens et quelle valeur donner aujourd'hui au travail et au don ? Comment concilier vie privée, travail et action collective ? Comment soutenir les nouvelles solidarités et leur médiation ? Comment construire une société plus favorable à l'entraide et aux coopérations sociales et citoyennes ?

*Marie-Georges Fayn*

---



MOBILISÉS POUR UN MONDE SOLIDAIRE

### **Données repères**

Grande cause défendue : bénévolat de compétences au bénéfice d'associations de solidarité

**Date de création** : 2002

**Temps forts** : 2010-2020 développement sur le national avec l'ouverture d'une vingtaine d'antennes

**2020** : lancement du bénévolat de gouvernance

**2021-2022** : réflexion collégiale sur la gouvernance et mise en place d'un modèle plus horizontal avec la création d'une instance de coordination et de régulation nationale qui rapproche le siège et les territoires.

**2020** : premier confinement : l'association s'est montrée très réactive. Elle s'est adaptée au distancié, et à même profiter du tout numérique pour décroiser les équipes, mettre en commun les demandes des associations et le vivier des bénévoles.

**2022** : ouverture d'une nouvelle antenne en Essonne

**Site web** : <https://passerellesetcompetences.org/>

**Personne à contacter** : Adeline Mazier, coordinatrice générale  
amazier@passerellesetcompetences.org

**Salariés** : 7 (5 ETP)

**Bénévoles** : 6 547 sur toute la France

**Missions réalisées** : 600 en moyenne chaque année

**Antennes locales** : 22 dont 1 antenne à distance

**Particularité** : précurseur dans le domaine du bénévolat de compétences dont le bénévolat de gouvernance

**Adresse** : L'Ascenseur – 29 Boulevard Bourdon 75004 Paris

<https://www.facebook.com/passerellesetcompetences/?ref=ts>

<https://www.linkedin.com/company/passerelles-et-comp%C3%A9tences/?originalSubdomain=fr>

---

[1] B to B Business to Business

[2] #jeveuxaider.gouv.fr fait partie intégrante du système d'information de la Réserve civique. Ce service public numérique est destiné à organiser l'engagement civique bénévole en France. Il propose 10 000 missions en ligne <https://www.jeveuxaider.gouv.fr/>

[3] Étude d'Impact 2019, Passerelles et Compétences

[4] Réduction d'impôts pour les dons aux associations : Les dons ouvrent droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % du montant versé dans la limite de 20 % du revenu imposable. Un don de 50 € ouvre par exemple droit à une réduction d'impôt de 33 €, un don de 100 € à une réduction de 66 €.

<https://www.economie.gouv.fr/particuliers/prelevement-a-la-source-reductions-fiscales-dons-associations#:~:text=Les%20dons%20ouvrent%20droit%20%C3%A0,r%C3%A9duction%20de%2066%20%E2%82%AC%2C%20etc.> dernière consultation le 15 juin 2022.

*\*Pour inscrire ces activités de bénévolat sur son compte personnel d'engagement citoyen, il faut remplir plusieurs conditions :*

*– que l'association où a été réalisée la mission soit déclarée depuis au moins 3 ans et que son un objet soit social éducatif, scientifique, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou qu'il relève de la défense de l'environnement naturel ou de la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.*

*– avoir effectué au moins 200 heures de bénévolat actif, dont au moins 100 heures dans la même association sur l'année civile, soit du 1er janvier au 31 décembre écoulée.*

*– ou avoir siégé dans l'organe d'administration ou de*

*direction de l'association ou participé à l'encadrement d'autres bénévoles.*

*C'est à ces conditions, que le bénévole pourra acquérir des droits à formation qui sont reportés sur son compte personnel de formation (CPF). La durée nécessaire à l'acquisition de 240 € sur le CPF varie selon l'activité réalisée. Plus d'info sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34030>*