

# Guide du parcours de **responsable bénévole**



Cofac

Coordination des Fédérations et Associations  
de Culture et de Communication

# Édito

Impliquer des bénévoles, les amener à s'engager sur le long terme, les former et les aider à prendre la responsabilité de la gestion des associations a toujours été difficile et cela est devenu de plus en plus ardu ces dernières années, notamment avec l'épisode Covid, et plus encore, dans le secteur culturel. Aussi, la COFAC a-t-elle décidé de proposer aux responsables associatifs de ses membres de se réunir pour partager avec vous les solutions qu'ils ont expérimentées sur le terrain.



**Marie-Claire MARTEL**  
Présidente de la COFAC

Ce guide, élaboré par des responsables de terrain ne prétend pas à l'exhaustivité mais nous espérons qu'il contribuera à votre recherche de solutions. Vos commentaires et les échanges qui seront organisés sur le territoire, à partir de 2025, contribueront à continuer à l'enrichir. Vous trouverez aussi dans chaque COFAC régionale et dans les Fédérations régionales sectorielles, des interlocuteurs à votre écoute : ne pas rester seul face à une difficulté et activer les ressources de la coopération sur un territoire est un atout majeur trop souvent inexploité.

Les spécificités de la réglementation des activités culturelles et artistiques (entrepreneur de spectacle, organisations d'événements dans l'espace public, emploi des artistes...) pèsent lourdement par leur complexité sur les responsables bénévoles ; vous trouverez des réponses complémentaires dans les fiches mises à votre disposition sur notre site et vous pouvez continuer à poser des questions ou faire vos remarques sur sa « foire aux questions ».

La citoyenneté que vous, responsables associatifs culturels et artistiques, rendez active au quotidien est le gage de la présence d'une culture vivante et diverse sur tout le territoire, et de l'existence de liens sociaux forts, de ceux qui nous constituent en société. C'est un engagement exigeant et de long terme pour lequel vous méritez appui et reconnaissance.

C'est ce que nous avons ensemble tenté de faire, nous espérons que vous trouverez ici de quoi faire naître des vocations et de riches discussions dans vos associations.

Un grand merci à toutes celles et ceux qui ont contribué à la rédaction ainsi qu'à nos partenaires pour leur soutien constant UP Coop, SMACL Assurances et Hexopée.

Avec vous !



ISBN : 978-2-9597899-0-8  
Dépôt légal : Janvier 2025

« Le bénévolat est l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif ».

Définition du bénévole du Conseil économique, social et environnemental, actualisée dans l'avis Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté.



<b>Le bénévolat en France</b>	<b>6</b>
Définition du bénévolat	6
Rappel du cadre législatif de l'association et de l'engagement bénévole	6
<b>La responsabilité du mandataire associatif en droit français</b>	<b>8</b>
Les fondements de la responsabilité du mandataire associatif	8
Les domaines de responsabilité du mandataire associatif	9
La distinction entre la responsabilité de l'association et la responsabilité individuelle de ses dirigeants	10
Les moyens de limiter la responsabilité des mandataires associatifs	12
Prévenir - Former - Assurer	12
<b>Les associations culturelles en France</b>	<b>15</b>
Typologie des associations	15
Typologie des bénévoles	17
<b>Engagement bénévole : prendre des responsabilités au sein de son association</b>	<b>20</b>
<b>Les différents freins à la prise de responsabilités et comment y répondre</b>	<b>26</b>
<b>FREINS PSYCHOLOGIQUES &amp; SOLUTIONS</b>	<b>28</b>
<b>FREINS OPÉRATIONNELS &amp; SOLUTIONS</b>	<b>34</b>
<b>FREINS EXTÉRIEURS &amp; SOLUTIONS</b>	<b>38</b>
<b>AUTRES FREINS &amp; SOLUTIONS</b>	<b>40</b>
<b>Quelques lieux ressources et dispositifs</b>	<b>43</b>
<b>Ils ont fait ce guide</b>	<b>46</b>

# Le bénévolat en France

**« Le bénévolat est l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif ».**

## Définition du bénévolat

S'il n'existe pas de définition juridique du bénévolat, la définition communément retenue est celle du Conseil économique, social et environnemental, actualisée dans l'avis « Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté » adopté le 28 juin 2022<sup>1</sup>. L'activité bénévole se caractérise par le fait de **réaliser volontairement une activité pour les autres ou pour une cause relevant de l'intérêt de tous, en dehors du cadre professionnel et sans percevoir de rémunération.**

Pour les personnes mineures<sup>2</sup>, la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté modifie l'article 2 bis de la loi de 1901 afin de préciser et d'élargir les conditions de leur engagement bénévole. Si avant 18 ans, tous les jeunes peuvent adhérer et s'investir librement au sein d'une association, il faudra avant 16 ans une autorisation écrite des parents pour créer ou administrer une association. Entre 16 et 18 ans, le mineur pourra le faire sans autorisation des



### à retenir

**Un bénévole peut à tout moment arrêter son engagement (seul le paiement des cotisations en cours pourra lui être demandé).**

parents mais ils devront être informés par courrier de cet engagement par un des membres de l'association.

## Rappel du cadre législatif de l'association et de l'engagement bénévole

La vie associative en France est encadrée par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association qui définit dans son article 1 l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs



connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations »<sup>1</sup>. L'association n'est rendue publique que par une insertion au Journal Officiel, et doit indiquer tous les changements dans son administration et toutes les modifications apportées à ses statuts dans un délai de trois mois.

**L'association, en tant que personne morale, est responsable civilement, pénalement et financièrement des dommages et des fautes qu'elle commet. Elle peut également être déclarée pénalement responsable de toute infraction commise pour son compte par ses représentants (article 121-2 du Code pénal). La responsabilité pénale des acteurs associatifs n'est en jeu que si eux-mêmes, en tant que personnes physiques, ont commis une faute dans l'exercice de leurs fonctions ou pour des infractions où il ne peut être établi qu'ils agissaient pour le compte de l'association.**

**Au-delà des membres du Bureau (président, trésorier, secrétaire général) et de ceux du Conseil d'Administration, les responsables bénévoles représentent aussi l'ensemble des bénévoles ayant des missions de coordination, de logistique, de gestion de projets, d'encadrement d'équipes...**

**L'association est tenue responsable, sur le « fondement de la responsabilité du fait d'autrui » (article 1242 du Code civil), en cas de dommages causés par un bénévole. L'association a également une responsabilité à l'égard de ses bénévoles et a l'obligation d'indemniser un bénévole qui serait victime de dommages subis en participant aux activités de l'association (« convention tacite d'assistance » entre l'association et le bénévole).**

Le second chapitre abordera plus en détail la responsabilité du mandataire associatif (le représentant légal de l'association).

### à savoir

**Aucune déclaration préalable n'est nécessaire pour créer une association mais seule une association déclarée par ses fondateurs pourra percevoir des cotisations de ses membres, recevoir des dons, posséder et gérer un local...**

**C'est donc une étape à ne pas négliger. La déclaration préalable doit être déposée auprès du représentant de l'État dans le département où l'association aura son siège social.**

<sup>1</sup> Avis du CESE « Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté », rapporté par Marie-Claire Martel et Jean-François Naton adopté en séance plénière le 28 juin 2022. [lien : <https://www.lecese.fr/travaux-publies/engagement-benevole-cohesion-sociale-et-citoyennete>]  
<sup>2</sup> [http://associations.gouv.fr/IMG/pdf/etre\\_jeune.pdf](http://associations.gouv.fr/IMG/pdf/etre_jeune.pdf)

<sup>1</sup><https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000497458>

# La responsabilité du mandataire associatif en droit français

**Ce chapitre explore les différentes facettes de la responsabilité du mandataire associatif en droit français, ainsi que la distinction entre la responsabilité de l'association en tant que personne morale et la responsabilité individuelle de ses dirigeants.**

En droit français, les associations sont des structures juridiques qui permettent à plusieurs personnes de se réunir autour d'un projet commun. La gestion de ces associations est assurée par des mandataires associatifs, également appelés dirigeants associatifs, qui peuvent être des membres de l'association ou des personnes extérieures. Leur rôle est crucial pour le bon fonctionnement de l'association, mais il s'accompagne également de responsabilités légales et financières.

## Les fondements de la responsabilité du mandataire associatif

La responsabilité du mandataire associatif repose sur plusieurs textes de lois et principes juridiques, notamment le Code civil et la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. Les mandataires associatifs, qu'ils soient présidents, trésoriers, ou membres du conseil d'administration, sont tenus de respecter les statuts de l'association ainsi que les décisions prises en assemblée générale.

### La responsabilité contractuelle

La responsabilité contractuelle des mandataires associatifs découle de leur mission définie par les statuts de l'association et par les décisions de l'assemblée générale. Ils doivent exécuter leur mandat de manière diligente et en conformité avec les intérêts de l'association. Tout manquement à ces obligations peut entraîner leur responsabilité personnelle, à condition que la faute soit prouvée.

### La responsabilité civile

Les mandataires associatifs peuvent également engager leur responsabilité civile en cas de faute de gestion. Selon l'article 1240 du Code civil, «tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer». Ainsi, un dirigeant associatif peut être tenu de réparer les préjudices causés à l'association ou à des tiers en raison d'une mauvaise gestion, d'une négligence ou d'une violation des statuts.



### La responsabilité pénale

La responsabilité pénale des mandataires associatifs est engagée lorsqu'ils commettent des infractions dans l'exercice de leurs fonctions. Cela peut inclure des délits comme l'abus de confiance, le faux et usage de faux, ou encore la mise en danger de la vie d'autrui. Les sanctions peuvent aller de l'amende à l'emprisonnement, en fonction de la gravité de l'infraction.

#### Un exemple de responsabilité pénale du président :

Un comité des fêtes fait appel à un prestataire pour organiser un jeu consistant pour les participants à faire passer un taurillon dans un cerceau. Lors de ce jeu un enfant est blessé. La responsabilité pénale du président sera retenue au motif que celui-ci avait sous-estimé le caractère dangereux du jeu et les mesures de sécurité envisagées.

“ J'avais de l'expérience en gestion d'entreprise. Lorsque notre cœur a décidé de recruter une salariée, je me suis engagé comme trésorier puis président pour faire durer le projet dans les meilleures conditions possibles pour elle.

## Les domaines de responsabilité du mandataire associatif

### Responsabilité financière

La gestion des finances de l'association est une tâche délicate qui incombe principalement au trésorier et au président. Ils doivent veiller à une utilisation transparente et conforme aux objectifs de l'association des fonds collectés. En cas de détournement de fonds ou de mauvaise gestion financière, leur responsabilité personnelle peut être engagée.

### Responsabilité administrative

Les mandataires associatifs sont responsables de la bonne tenue des documents administratifs de l'association, tels que les registres des membres, les procès-verbaux des réunions, et les déclarations légales. Une mauvaise tenue de ces documents peut entraîner des sanctions administratives et pénales.

### Responsabilité en matière de sécurité et de santé

Lorsqu'une association organise des événements ou des activités, les mandataires doivent veiller à la sécurité des participants. Cela inclut le respect des normes de sécurité, la souscription à des assurances adéquates, et la mise en place de mesures de prévention des risques. En cas d'accident ou d'incident,



### à savoir

La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques autrices ou complices des mêmes faits (Article L121-2 du Code pénal), sous réserve des dispositions du code pénal relatives au délit non intentionnel.

leur responsabilité peut être engagée s'il est prouvé qu'ils ont manqué à leurs obligations de sécurité.

### Responsabilité en tant qu'employeur

L'ensemble des dispositions applicables aux entreprises du secteur lucratif s'applique de même aux employeurs associatifs sauf précision spécifique dans les Lois et Règlements.

### La distinction entre la responsabilité de l'association et la responsabilité individuelle de ses dirigeants

Il est crucial de comprendre la différence entre la responsabilité de l'association en tant que personne morale et la responsabilité individuelle des dirigeants associatifs.

### Responsabilité de l'association en tant que personne morale

En tant que personne morale, l'association possède une personnalité juridique distincte de celle de ses membres et dirigeants. Cela signifie qu'elle peut posséder des biens, signer des contrats et être partie à des litiges judiciaires en son propre nom. La responsabilité de l'association peut être engagée dans les cas suivants :

- **Responsabilité contractuelle :** L'association peut être tenue responsable des obligations contractuelles qu'elle a souscrites. Si elle ne respecte pas un contrat, elle peut être poursuivie en justice et condamnée à des dommages-intérêts.



- **Responsabilité délictuelle :** L'association peut être tenue responsable des dommages causés par ses activités. Par exemple, si un participant est blessé lors d'un événement organisé par l'association, celle-ci peut être tenue responsable des dommages.
- **Responsabilité pénale :** L'association peut également être poursuivie pénalement pour des infractions commises dans le cadre de ses activités, comme la fraude ou la mise en danger de la vie d'autrui.

### Responsabilité individuelle des dirigeants associatifs

Bien que l'association soit une personne morale distincte, ses dirigeants peuvent également être tenus responsables à titre individuel dans certaines circonstances :

- **Faute de gestion :** Les dirigeants peuvent être tenus personnellement responsables s'ils commettent une faute de gestion qui cause un préjudice à l'association ou à des tiers. Cela inclut des actions telles que l'utilisation inappropriée des fonds de l'association ou la prise de décisions contraires aux intérêts de l'association.
- **Infractions pénales :** Les dirigeants peuvent être poursuivis à titre personnel pour des infractions pénales commises dans l'exercice de leurs fonctions. Cela inclut des délits comme l'abus de confiance ou le faux et usage de faux.

### Un exemple de responsabilité pénale des associations :

Lors d'une course organisée par une association de ski, une skieuse se blesse grièvement et décède en heurtant un arbre. Bien que ces situations soient rares, l'association a été retenue coupable d'homicide involontaire pour ne pas avoir correctement sécurisé le parcours.

- **Actes détachables de leurs fonctions :** Les dirigeants peuvent être personnellement responsables pour des actes commis en dehors de leurs fonctions ou de manière manifestement abusive. Par exemple, un dirigeant qui utilise les ressources de l'association à des fins personnelles peut être tenu personnellement responsable.

## Les moyens de limiter la responsabilité des mandataires associatifs Prévenir - Former - Assurer

### L'assurance responsabilité civile des dirigeants

Pour se protéger contre les risques de responsabilité, les mandataires associatifs peuvent souscrire une assurance responsabilité civile des dirigeants (qui est différente de la RC association).

Cette assurance couvre les frais de défense et les dommages-intérêts en cas de mise en cause de leur responsabilité personnelle, mais peut également comprendre un accompagnement renforcé par exemple psychologique.

### La délégation de pouvoirs

La délégation de pouvoirs permet aux dirigeants de répartir les responsabilités entre plusieurs personnes au sein de l'association. Cette délégation doit être formalisée par écrit et doit préciser les tâches et les responsabilités de chaque délégataire. Elle permet de limiter la concentration des responsabilités sur une seule personne.

### La formation des dirigeants

Une formation adéquate des dirigeants associatifs sur leurs obligations légales et financières est essentielle pour prévenir les risques de responsabilité. Les associations peuvent organiser des sessions de formation ou recourir à leurs têtes de réseaux ou encore des organismes spécialisés pour sensibiliser leurs dirigeants.



## à retenir

La responsabilité civile des dirigeants d'une association doit conduire ces derniers à beaucoup de prudence.

Notamment, ils doivent s'assurer que le contrat d'assurance de l'association prévoit bien toutes les activités, régulières comme occasionnelles, et toutes les personnes : salariés permanents, bénévoles occasionnels...

La couverture de la responsabilité pénale ne peut être prévue dans un contrat d'assurance. De même que la faute intentionnelle ou encore dolosive du dirigeant. En effet, par définition, un contrat d'assurance a pour vocation de couvrir des faits accidentels et non ceux commis intentionnellement.



Elles peuvent également déclarer les heures de leurs dirigeants bénévoles sur leur CEC (Compte Engagement Citoyen) qui leur ouvre des droits à formation.

La responsabilité des mandataires associatifs en droit français est multiple et complexe. Elle couvre des aspects contractuels, civils et pénaux, et s'étend à divers domaines de gestion de l'association. Il est essentiel de distinguer la responsabilité de l'association en tant que personne morale

de celle des dirigeants individuels. Pour exercer leurs fonctions en toute sérénité, les dirigeants associatifs doivent être conscients de leurs obligations et prendre les mesures nécessaires pour se protéger contre les risques de responsabilité. Par une gestion rigoureuse et une connaissance approfondie de la réglementation, ils peuvent ainsi assurer le bon fonctionnement de l'association tout en minimisant les risques juridiques.



### La question des co-présidences

De plus en plus d'associations recourent à des co-présidences afin de répartir plus horizontalement la prise de décision au sein de leurs instances dirigeantes. Si la co-présidence partage le pouvoir entre plusieurs présidents, elle ne permet en aucun cas de partager la responsabilité légale, avec le risque que tous les coprésidents soient tous tenus responsables en cas de litige. La collégialité du pouvoir ne reposant pas uniquement sur un titre, nous recommandons plutôt de conserver la répartition Président/Vice-présidents, et dans tous les cas de n'avoir qu'un seul représentant légal.



## à savoir

### Contrat Responsabilité civile des dirigeants associatifs

Ce contrat vous protège en cas de mises en cause personnelles susceptibles de vous incomber dans l'exercice de votre fonction.

#### - Responsabilité civile

Prise en charge des conséquences pécuniaires et des frais de défense suite à la mise en cause de votre responsabilité personnelle.

#### - Frais de constitution

Les frais de constitution de caution pénale seront pris en charge.

#### - Frais de défense

#### - Assistance gestion de crise

Mise en place de l'ensemble des moyens, des modes d'organisation et des techniques pour faire face à la crise et atténuer les effets négatifs.

#### - Assistance psychologique

Pour vous aider en cas de besoin d'un soutien psychologique.

#### - Espace d'information juridique

Pour vous permettre d'obtenir des renseignements sur vos droits et obligations.

#### En savoir plus :

[www.smacl.fr/assurance-associations/les-salaries-et-dirigeants/responsabilite-civile-des-dirigeants](http://www.smacl.fr/assurance-associations/les-salaries-et-dirigeants/responsabilite-civile-des-dirigeants)

# Les associations culturelles en France

**En France en 2020, 1 370 000 associations ont été recensées dont 144 000 employeuses. Les associations de culture représentent 287 700 associations (soit 21% de l'ensemble des associations) réparties entre 257 500 associations sans salarié et 30 200 associations employeuses. Les associations de loisirs représentent 269 000 associations (soit 19,6% de l'ensemble des associations) réparties entre 257 500 associations sans salarié et 11 500 associations employeuses.<sup>1</sup>**

## Typologie des associations

### Associations non-employeuses

Bien qu'il puisse s'apparenter à une forme gratuite de prestation de travail pour une personne ou un organisme, le bénévolat se distingue de l'emploi salarié selon plusieurs critères :

- le bénévole n'est pas lié à l'association par un contrat de travail, mais par une forme de « contrat moral dénué de toute valeur juridique » ;
- le bénévole ne perçoit pas de rémunération. En revanche, il peut être dédommagé par l'association des frais induits par son activité : déplacement, hébergement, chèque repas, achat de matériel, etc. Ce dédommagement ne doit jamais aller au-delà des frais engagés (pour plus d'infos, voir « Remboursement des frais du bénévoles » dans le

chapitre suivant). Il ne bénéficie pas non plus d'autres avantages offerts aux salariés, comme la validation de points de retraite ou couverture sociale par exemple;

- le bénévole, contrairement au salarié, n'est soumis à aucune subordination juridique vis-à-vis de l'association. Il accomplit volontairement son activité.

Le bénévole est volontaire : il est toujours libre de mettre un terme à son engagement sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, son éventuel règlement intérieur, ainsi que les normes de sécurité des locaux et/ou du domaine d'activité de l'association. Les statuts ou le règlement intérieur peuvent ainsi imposer le respect d'un délai de préavis au bénévole qui entend cesser son activité, à condition qu'il soit d'une durée raisonnable (un ou deux mois par exemple).

<sup>1</sup> Tchernonog, Le paysage associatif français, 2023



## à savoir

Une association ayant son siège social dans le Bas-Rhin, le Haut-Rhin ou la Moselle sera soumise au régime particulier d'Alsace-Moselle si elle répond à certaines conditions et accepte des particularités de fonctionnement. Excepté la possibilité d'être à but lucratif, les différences avec une association à but non lucratif concernent la forme de constitution et la procédure. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, toutes les formalités liées à la création, modification ou cessation d'activité se font auprès du guichet unique sur le site <http://formalites.entreprises.gouv.fr>. Cependant, les associations souhaitant devenir employeur doivent continuer à faire leurs démarches sur le site [www.cfe.urssaf.fr](http://www.cfe.urssaf.fr).

### Associations employeuses

De nombreuses associations culturelles font appel à des professionnels pour les aider à mener à bien leurs projets, de manière occasionnelle ou en employant des salariés "permanents". Au-delà des difficultés qui peuvent survenir dans les relations entre bénévoles et salariés, les associations employeuses doivent être particulièrement vigilantes aux différentes règles sociales :

- Le droit commun du travail.
- Les règles spécifiques de certains professionnels atypiques (fonctionnaires, administrateurs, jeunes, publics en difficultés, bénévoles, volontaires, salariés temporaires, intermittents du spectacle, etc.).
- Cela concerne peu les associations culturelles, mais d'autres règles spécifiques comme le dégrèvement de charges sociales spécifiques visant à faciliter l'expansion et l'activité de certaines associations de services aux personnes, d'aides à domicile ou des établissements de soins, etc. ou encore le financement hybride des associations du secteur sanitaire, social et médico-social.

Ces règles spécifiques, couplées avec le droit commun du travail peuvent rendre complexe la gestion des relations de travail au sein des associations.

“ Je gérais une TPE et j'étais beaucoup sollicité. À la retraite, le téléphone s'est arrêté de sonner, j'ai eu besoin de retrouver une utilité à travers l'engagement associatif.

### Typologie des bénévoles

#### Bénévoles retraités<sup>1</sup>

Une personne en pré-retraite peut sans aucun problème devenir bénévole dans une association, à la seule restriction que ce bénévolat ne s'effectue pas dans une structure dans laquelle il aurait auparavant été salarié.

Pour les retraités, certains organismes de retraite et des mutuelles, voire certains employeurs proposent aux actifs proches de la retraite des stages d'information sur le tissu associatif et l'engagement.

Des dispositifs sont mis en place pour simplifier la gestion de l'emploi salarié dans les associations :

- Le Chèque Emploi Associatif (CEA) : [www.cea.urssaf.fr](http://www.cea.urssaf.fr)
- Le dispositif Impact emploi association (IEA) : [www.urssaf.fr/accueil/services/services-employeurs/service-iea.html](http://www.urssaf.fr/accueil/services/services-employeurs/service-iea.html)
- Le guichet unique du spectacle occasionnel (Guso) : [www.guso.fr](http://www.guso.fr)

#### Le bénévolat des artistes professionnels

**Il est rappelé que le bénévolat des artistes est illégal dans leur discipline habituelle même pour une raison caritative car il existe en France la présomption de salariat. En conséquence, les charges sociales doivent être versées et l'artiste peut abandonner son cachet net, charge à lui de le déduire comme un don, lors de sa déclaration de revenus. En revanche, il a parfaitement le droit d'être artiste amateur dans une autre discipline. Par exemple, un violoniste peut jouer la comédie ou d'un autre instrument de façon bénévole.**



<sup>1</sup> Circulaire interministérielle (CDE) n° 75-85 du 10 décembre 1985

### Bénévoles actifs<sup>1</sup>

L'engagement bénévole des actifs en situation d'emploi est facilité par certains dispositifs organisés par ou avec l'entreprise.

**Le bénévolat de compétences :** l'employeur facilite la rencontre entre ses collaborateurs et une ou des associations. Les collaborateurs qui le souhaitent s'engagent ensuite sur leur temps personnel. Des associations facilitent l'identification de missions de bénévolat ponctuelles et compatibles avec des journées de travail.

**Le mécénat de compétences :** l'employeur propose à ses salariés de consacrer quelques heures sur leur temps de travail pour un projet collaboratif avec une association d'intérêt général.

### à savoir

Rien n'interdit à un salarié d'une association d'être également bénévole de cette même association en dehors de son temps de travail. Ce cumul peut toutefois présenter un risque sérieux pour l'association. Il convient, pour cette dernière, de bien délimiter, notamment dans le contrat de travail, ce qui relève du salariat et du bénévolat pour cette personne. Ce mode de fonctionnement n'est pas recommandé par la COFAC car il présente un risque en termes de requalification en heures supplémentaires.

<sup>1</sup> Code général des impôts, article 238 bis

“ Le service civique est aussi une manière de s'engager pour les jeunes. Ils viennent pour acquérir une expérience et valider des compétences mais un certain nombre d'entre eux rentrent dans nos Conseils d'Administration.

Les actifs peuvent sous certaines conditions bénéficier de congés pour s'investir dans la vie associative.

### Les demandeurs d'emploi<sup>2</sup>

Un chômeur peut exercer une activité bénévole dans une association, sans que cela ne lui porte préjudice quant au paiement de ses indemnités.

Certaines conditions doivent être respectées :

- L'activité ne peut être exercée dans une association au sein de laquelle il a été salarié.
- L'activité ne doit pas empêcher la recherche active d'un emploi.
- L'activité ne doit pas se substituer à un emploi salarié.

### Jeunes bénévoles<sup>3</sup>

Pour les jeunes porteurs d'un projet associatif au sein de leur établissement scolaire, un soutien peut être trouvé :

<sup>2</sup> Code du travail, article L 5425-8

<sup>3</sup> Pré-majorité associative : article 2bis de la loi du 1er juillet 1901 / Investissement dans le cadre scolaire et universitaire : circulaire ministère éducation nationale n° 2014-092 du 16 juillet 2014, Favoriser l'engagement des élèves - circulaire n°2016-132 du 9 septembre 2016



- Au collège, auprès du foyer socio-éducatif (FSE) qui propose des activités notamment à l'initiative des élèves et les fait intervenir dans son fonctionnement même.
- Au lycée, auprès de la maison des lycéens qui est elle aussi organisée, animée et gérée par les élèves avec l'aide du « référent vie lycéenne » de l'établissement.
- Les jeunes de moins de 18 ans ont la possibilité de créer une « junior association ». Cette association n'a pas d'existence administrative, mais le réseau national dit « Juniors associations » apporte un accompagnement aux jeunes qui veulent mettre en place des projets dès 12 ans. Le réseau, qui se porte garant, facilite notamment l'obtention d'une assurance et l'ouverture d'un compte bancaire. 1 000 « juniors associations » sont réparties sur l'ensemble du territoire.

### La culture et les loisirs attractifs pour les jeunes ?

Le rapport de l'Injep sur les résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse<sup>1</sup> (2023) montre que la culture et les loisirs sont parmi les premières causes dans lesquelles les jeunes souhaiteraient s'engager davantage, qu'ils soient ou non déjà bénévoles dans une association.

Parmi les jeunes qui ne sont pas engagés bénévolement, 21% souhaitent s'engager dans la culture ou les loisirs. Les deux autres causes sont les questions environnementales (19%) et l'action humanitaire et l'aide au développement (19%). Du côté des jeunes bénévoles, ils sont 19% à souhaiter s'engager davantage dans la culture et les loisirs.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : [https://injep.fr/wp-content/uploads/2023/09/rapport-2023-09-Baro\\_jeunesse\\_Moral-engagement.pdf](https://injep.fr/wp-content/uploads/2023/09/rapport-2023-09-Baro_jeunesse_Moral-engagement.pdf)

# Engagement bénévole : prendre des responsabilités au sein de son association

**Poursuivre au travers d'un engagement bénévole un objectif de développement personnel (opportunités d'apprentissage, développement de compétences, renforcement de la confiance en soi...), n'est pas incompatible voire souvent complémentaire avec l'adhésion au projet dès lors que le bénévole considère son engagement comme une responsabilité morale envers la société ou une manière d'apporter sa contribution à des causes sociales ou environnementales importantes.**

La COFAC a souhaité connaître les motivations qui avaient poussé certains bénévoles des associations fédérées à devenir responsable bénévole ; dans l'ensemble, leurs motivations rejoignent celles identifiées dans les études sur le bénévolat.

Les motivations personnelles s'avèrent désintéressées dès lors qu'il s'agit de relever des défis, participer à un projet tenant à cœur, se sentir utile, satisfaire une passion pour les arts et la culture, se faire plaisir. D'autres sont d'une nature différente, dès lors qu'il s'agit d'optimiser des baisses d'impôts ou de convertir des heures de bénévolat dans un compte personnel de formation (CPF).

En sus de ces motivations personnelles, des objectifs sociétaux sont exprimés très nettement orientés vers le bien commun et le service aux autres telles

que de souhaiter faire durer le projet associatif après un départ ou un projet de départ des anciens responsables, apporter ses compétences personnelles et professionnelles au projet associatif, ou bien prolonger à travers l'association un engagement professionnel.

“ J'ai été le binôme du président pendant 9 ans et à son départ j'ai repris la présidence sans vraiment le vouloir. J'ai délégué le plus possible en créant des commissions où j'espère trouver mon futur remplaçant...”

Quels leviers pour encourager la prise de responsabilités des bénévoles ?

En tout premier lieu, appuyez-vous sur les motivations qui les ont poussés à s'engager pour mettre en place des actions simples, à une échelle individuelle ou collective.

Les jeunes s'engagent au sein d'une association pendant leur scolarité. Pour accompagner leur prise de responsabilités, vous pouvez mettre en avant les compétences qu'un jeune bénévole pourra acquérir et réutiliser pendant son cursus scolaire et lors de son entrée sur le marché du travail à travers le dispositif de reconnaissance du bénévolat pendant les études.

La baisse de l'engagement chez les actifs est due notamment à une augmentation des contraintes dans leur vie professionnelle. En mettant par exemple en place le décompte des heures de responsable bénévole du Compte d'Engagement Citoyen (CEC) pour alimenter leur Compte Personnel de Formation (CPF) (voir encadré dispositifs facilitant l'engagement et le bénévolat de responsabilités) vous faciliterez peut-être leur prise de responsabilités en leur permettant de valoriser professionnellement leur engagement.

L'engagement bénévole des Français augmente au moment de leur départ en retraite. Pour de nombreux jeunes retraités, le bénévolat est aussi une manière de rester actif en continuant de valoriser leurs compétences au service d'une cause qui leur est chère. Sondez les envies de vos bénévoles retraités ou futurs retraités pour leur proposer des missions et projets qui les motiveront à prendre de nouvelles responsabilités.





## Quels dispositifs pour faciliter l'engagement et le bénévolat de responsabilités ?

### Le chèque repas du bénévole

Le chèque-repas du bénévole fonctionne d'une manière similaire au chèque restaurant des salariés. Ces chèques-repas s'adressent aux bénévoles ayant une activité régulière. L'association prend la totalité du montant à sa charge. Cette contribution est exonérée de toute charge fiscale, cotisation et contribution sociale. L'association doit avoir adopté, par délibération, le principe qui consiste à remettre aux bénévoles des titres-restaurants. Le montant et les conditions d'attribution doivent être validés en Assemblée Générale.

### Le remboursement des frais du bénévole

Les frais engagés par le bénévole dans le cadre de sa mission peuvent être remboursés par l'association. Il faut que les dépenses soient réelles et justifiées. Les sommes remboursées ne sont pas imposables pour les associations qui doivent conserver les pièces justificatives et pour les remboursements forfaitaires, tous les éléments permettant de reconstituer avec une approximation suffisante les frais exposés (convocations, comptes-rendus, etc.).

Si un bénévole demande à son association de ne pas lui rembourser les frais engagés pour ses activités bénévoles, le montant correspondant équivaut à un don et peut donner lieu à réduction d'impôt s'il est bénévole dans un des secteurs associatifs mentionnés au point 1 de l'article 200 du code général des impôts, à condition que l'association soit d'intérêt général au sens fiscal du terme. Elle suit le même mécanisme que celui des dons des particuliers aux associations.



### Le congé d'engagement associatif

Officiellement dénommé « congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse, des responsables associatifs bénévoles, des titulaires de mandats mutualistes autres qu'administrateurs et des membres de conseils citoyens », il a été créé par l'article 10 de la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté et est destiné à encourager la prise de responsabilités des bénévoles par ailleurs salariés du secteur privé ou agents de la fonction publique.

Il s'adresse spécifiquement aux bénévoles élus dans les organes de direction des associations, ou responsables encadrant d'autres bénévoles et permet de demander 6 journées de congés par an, fractionnables par demi-journées, pour faciliter la conduite d'activités bénévoles nécessitant de s'absenter durant le temps de travail.

Pendant son absence, le salarié ne reçoit pas sa rémunération.

### Le congé de représentation de son association

Certaines associations sont parfois amenées à siéger, de façon consultative ou non, dans des commissions auprès des pouvoirs publics. Si cette instance se réunit pendant les heures de travail, les représentants bénévoles qui y représentent leur association peuvent demander à bénéficier d'un congé de représentation.

Neuf jours maximum par an peuvent être accordés et utilisés, éventuellement de façon fractionnée. Pendant son absence, soit le salarié continue de recevoir tout ou partie de sa rémunération de la part de son employeur (qui peut assimiler la somme versée à un don éligible à une réduction d'impôt dans les conditions fixées par l'article 238 bis du code général des impôts), soit, en cas de retenue sur son salaire, le salarié perçoit une indemnité compensatrice identique à celle versée aux conseillers de prud'hommes, soit 12 € brut par heure au 1<sup>er</sup> janvier 2024.



## La reconnaissance du bénévolat au cours des études

Depuis 2017, tous les établissements d'enseignement supérieur doivent mettre en place un dispositif de reconnaissance des compétences et aptitudes acquises dans le cadre d'une activité bénévole au sein d'une association. Ces dispositifs se traduisent par l'attribution de crédits ECTS (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits), de points de bonification ou de toute autre modalité définie par l'université.

Les établissements d'enseignement supérieur doivent également permettre l'aménagement des études des étudiants fortement investis dans la vie associative comme par exemple les membres des instances dirigeantes des associations.

## Le Compte d'Engagement Citoyen (CEC)

Institué par la loi du 8 août 2016 dite « Loi travail », le Compte d'Engagement Citoyen (CEC) est un dispositif de l'État destiné à reconnaître et valoriser l'engagement bénévole de responsables

associatifs très investis. Il permet, sous réserve de conditions d'éligibilité, de bénéficier de droits à formation supplémentaires crédités sur le compte personnel de formation.

Le CEC offre la possibilité de recenser ses activités bénévoles, volontaires et de réserviste et permet de bénéficier, sous conditions, de 240 euros par année sur son Compte Personnel de Formation (CPF), dans la limite maximale de 720 euros.

Il faut être dirigeant ou responsable bénévole et avoir consacré sur une année civile 200 heures dans une ou plusieurs associations, dont 100 heures au moins dans l'une d'elles. L'association ou les associations doivent être des associations régies par la loi de 1901 ou être inscrites au registre des associations en application du code civil local dans le Bas-Rhin, le Haut-Rhin et la Moselle. Elles doivent être déclarées depuis trois ans au moins et s'inscrire dans l'un des champs d'activité énumérés par l'Article 200 du Code général des impôts.

Chaque bénévole relevant de la sphère privée s'estimant éligible peut déclarer ses missions et les heures consacrées à

cette mission via « Mon Compte Bénévole » (<http://lecomptebenevole.associations.gouv.fr>).

De son côté, chaque association désigne une personne membre de l'instance de direction, sans forcément être président, en tant que « valideur CEC », qui doit se déclarer sur « Le Compte Asso » (<http://lecompteasso.associations.gouv.fr>). Une notification lui est ensuite envoyée par mail chaque fois qu'un bénévole de son association déclare ses engagements bénévoles. Elle doit en attester l'exactitude pour que le bénévole puisse bénéficier de ses droits à formation.

Il est possible de déclarer ses activités bénévoles associatives réalisées l'année passée (N-1) jusqu'au 30 juin de l'année en cours (N) et les faire valider jusqu'au 31 décembre de l'année en cours (N).

Attention à bien respecter les délais car le CEC n'est pas rétroactif. Les droits sont accordés et crédités sur le compte personnel de formation du titulaire à l'issue de l'année de déclaration (N+1).

L'utilisation de ces droits relève de la liberté individuelle : au choix de l'individu, ce forfait peut servir pour suivre toute formation éligible au compte personnel de formation et directement accessible par le bénéficiaire sur la plateforme Mon Compte Formation ([www.moncompte-formation.gouv.fr](http://www.moncompte-formation.gouv.fr)). Les lecteurs peuvent voir les commentaires et suggestions, qu'il soit étudiant, actif, demandeur d'emploi ou retraité.

### Réunions en présentiel et à distance : trouver l'équilibre pour préserver la dynamique associative

À côté des réunions en présentiel, sont de plus en plus souvent organisées des réunions à distance qui ont l'avantage de limiter les déplacements et leurs frais associés, et d'économiser le temps des bénévoles. Cependant, tous les sujets ne se prêtent pas aux visioconférences ; si les réunions aux contenus « techniques » ne posent en général aucune difficulté, il n'en va pas de même des réunions plus stratégiques nécessitant échanges ou retours d'expériences.

Enfin, la multiplication des réunions à distance a tendance à la longue à démobiliser les participants et à rendre compliqué leur retour en réunion présentielle alors que les rencontres et les échanges restent des fondamentaux de la vie associative.



# Les différents freins à la prise de responsabilités et comment y répondre

Les freins listés dans cette partie ont été identifiés à partir des témoignages et réflexions des bénévoles d'associations artistiques et culturelles qui ont également évoqué de nombreuses solutions pour répondre aux différents freins.

Ces freins ont ensuite été hiérarchisés au sein de grandes catégories et les solutions ont été enrichies grâce à différents travaux préexistants et l'expérience des membres de la COFAC. Loin d'être exhaustive, cette liste aborde les principaux freins à la prise

de responsabilités et propose des solutions dont vous pouvez vous inspirer pour accompagner vos propres réflexions ; c'est ainsi qu'ont été répertoriés des freins psychologiques, des freins opérationnels, des freins extérieurs et divers autres freins...

## Les différents freins à la prise de responsabilités et leurs solutions :

### FREINS PSYCHOLOGIQUES & SOLUTIONS

Je ne me sens pas compétent	28
Je crains la responsabilité d'être employeur et la responsabilité juridique	30
J'ai des difficultés à me projeter en tant que président	32

### FREINS OPÉRATIONNELS & SOLUTIONS

Je n'aurai pas les compétences nécessaires	34
Je vais avoir du mal à prendre la relève après une présidence longue	35
Je redoute le poids des charges administratives	36

### FREINS EXTÉRIEURS & SOLUTIONS

Je devrai faire face à des déplacements et à des frais	38
Je risque de manquer de temps et redoute la réaction de mes proches	39

### AUTRES FREINS & SOLUTIONS

Je ne suis pas habitué à m'engager	40
Je ne sais pas comment faire face financièrement à mon projet associatif	41

“Le bénévolat est un engagement citoyen.”



# Je ne me sens pas compétent

On parle parfois de “syndrome de l'imposteur” pour expliciter le sentiment de ne pas être compétent. Le syndrome de l'imposteur est un sentiment de doute permanent qui consiste à ne pas se sentir légitime dans son statut actuel et à avoir des difficultés à s'approprier ses propres succès. Il se manifeste principalement par le sentiment profond de ne pas mériter sa place et de tromper les autres en l'occupant.

Ce frein se retrouve dans de nombreux aspects de nos vies personnelles et professionnelles, mais il peut être d'autant plus fort chez un bénévole, dont le travail est rarement reconnu à sa juste valeur dans la société ; c'est notamment particulièrement répandu chez les femmes.

## Solutions

Pour contrer ce frein, il est important de valoriser les bénévoles et leur engagement tout au long de leur parcours au sein de l'association et ce dès leur entrée. N'hésitez pas à mettre en place des actions et événements pour répondre à ce besoin de reconnaissance et rendre visible leurs compétences.



### En pratique

Valoriser toutes les actions des bénévoles et rendre perceptible leurs impacts. Si certaines actions apportent immédiatement un sentiment d'accomplissement, il est important de valoriser le travail des bénévoles “de l'ombre”, de ceux qu'on ne voit pas et des petites mains sans qui le projet associatif ne peut se faire. Vous pouvez par exemple :

- **Remercier régulièrement les bénévoles** pour leurs participations aux événements, en mettant en avant leur travail.
- **Mettre en place un système d'open-badges**, badges numériques, visualisables et contenant beaucoup d'informations, qui certifient les compétences, les capacités, l'appartenance à un groupe, la participation à des formations ou l'attribution de crédits pour visibiliser le travail et les compétences acquises.
- **Valoriser leurs actions** à travers la communication de l'association avec, par exemple, des interviews ou des portraits de bénévoles.
- **Organiser des événements et rencontres en physique** : une fête annuelle du bénévolat, une cérémonie annuelle de remerciements... en y associant les familles et proches des bénévoles. Par exemple, le 5 décembre la journée mondiale du bénévolat.
- **Accompagner les bénévoles dans leur engagement**, en faisant des points réguliers pour voir où ils en sont, ce qu'ils souhaitent faire et les rassurer sur leurs compétences.
- **Récompenser les bénévoles engagés durablement dans l'association**. Ils peuvent bénéficier de la Médaille de la jeunesse, des sports et de l'engagement associatif (qui relève du ministère chargé de la Jeunesse, des sports et de la vie associative), de l'ordre ministériel des Arts et des Lettres (qui relève du ministère chargé de la Culture) ou même de l'ordre national du Mérite.

# Je crains la responsabilité d'être employeur et la responsabilité juridique

Au cours du développement d'une association ou d'un projet, de nouvelles tâches apparaissent avec leurs lots de contraintes, de formalités administratives et d'obligations légales, ce qui accroît la responsabilité des responsables bénévoles, et notamment dans le cas des associations employeuses.



## Solutions

Il faut être conscient que l'accroissement des responsabilités qui pèsent sur les épaules des présidents d'associations culturelles, tous secteurs confondus, est une réalité mais sa vision en est parfois déformée.

Il est fréquent que les bénévoles non responsables n'aient qu'une vague idée de la réalité des fonctions des responsables bénévoles (présidents, trésorier, administrateurs...).

## En pratique

Dans une association fonctionnant de manière très démocratique (avec un CA qui décide des orientations et un Bureau qui met en œuvre ces décisions), la vision des fonctions dirigeantes est toujours plus concrète pour tous les bénévoles. Partagez votre expérience des responsabilités avec les bénévoles : il est important de démystifier sa fonction.

Vous pouvez par exemple :

- **Inviter les bénévoles à assister aux réunions** des responsables associatifs.
  - **Témoigner de votre travail quotidien** lors des réunions statutaires.
  - **Se rassurer** ; s'il est indéniable que le président d'association porte la responsabilité juridique de son association, il existe des dispositifs pour protéger et accompagner son engagement. Il est par exemple important de **souscrire à une assurance responsabilité des dirigeants** avec une protection juridique, qui garantit également **une compensation des dommages et intérêts**, voire un accompagnement psychologique des dirigeants mis en cause (voir encadré assurance responsabilité des dirigeants).
  - **Adhérer à Hexopée**, organisation professionnelle qui représente et accompagne les employeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)
- dans la Branche Éclat (anciennement Animation) pour bénéficier d'un appui juridique et avoir l'accès aux informations liées au recrutement.
- **Adhérer aux autres organisations professionnelles**. Attention, la convention Éclat ne concerne pas toutes les associations culturelles : pour une association, ce n'est pas son code APE ou l'objet social défini dans ses statuts qui déterminent la convention collective applicable, mais l'activité réellement exercée : [www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention\\_coll.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention_coll.pdf).
  - **Se faire accompagner par Opale**, qui gère le CRDLA Culture, pour sécuriser sa fonction employeur et ses financements ou développer l'emploi (voir également « Freins opérationnels »).
  - **Adhérer à un groupement d'employeurs** afin de mutualiser les obligations administratives, partager l'emploi, etc.
  - **Partager un salarié** avec une autre association, par un contrat de mise à disposition.
  - **Recourir gratuitement à Guid'Asso**, le réseau d'appui à la vie associative : [www.associations.gouv.fr/guid-asso.html](http://www.associations.gouv.fr/guid-asso.html).
  - **Vous rapprocher des têtes de réseau ou des COFAC Régionales** qui peuvent accompagner le travail des dirigeants et les rassurer face à la complexité administrative perçue.

# J'ai des difficultés à me projeter en tant que président

De nombreuses fonctions de responsable bénévole (président, trésorier, secrétaire général, administrateurs...) se retrouvent dans la plupart des associations afin d'assurer leur bon fonctionnement et la réalisation de leur projet associatif. Si elles paraissent évidentes pour les responsables en place, elles ne le sont pas forcément pour tous les bénévoles, issus parfois d'horizons divers. Avec le temps et l'évolution de la société, ces fonctions peuvent perdre de leur signification et entraîner une difficulté à se projeter pour les nouveaux arrivants.

## Solutions

Une association évolue en fonction des membres qui la composent. Avec le temps, ce qui était évident pour les fondateurs ne l'est plus forcément pour les nouveaux bénévoles. Une solution aux difficultés à se projeter dans les postes à responsabilités peut se trouver dans la nécessité de redéfinir le projet de son association et les statuts qui régissent sa gouvernance.



## En pratique

Revitaliser le projet associatif qui définit le but de l'association et répond au projet porté à l'origine par les fondateurs. L'association, à travers son projet associatif, vient le mettre en œuvre. Au cours de son développement, ce projet peut s'estomper ou être amené à devoir évoluer :

- **Redéfinir le projet associatif** en faisant participer tous les membres de l'association.
- **Valoriser le projet associatif** en invitant chacun à participer et à montrer ce qu'il fait. Il est important que chaque bénévole comprenne et adopte le projet associatif afin de pouvoir le partager à travers ses actions.
- **Adapter le vocabulaire et les pratiques aux évolutions des bénévoles**, notamment des plus jeunes. Parfois plusieurs mots peuvent recouvrir une réalité similaire. Il peut être utile de faire évoluer son vocabulaire afin que les fonctions soient mieux investies par les bénévoles car mieux appréhendées.
- **Créer une section « jeunes »** qui porte ses propres projets en concordance avec le projet global de l'association. Il est important que chacun sache qu'on lui fait confiance.

“ En tant que président, j'accompagne les jeunes du Conseil d'Administration à monter en compétences, je leurs transmets mes connaissances.



# Je n'aurai pas les compétences nécessaires

Les fonctions de responsables bénévoles demandent de nombreuses compétences administratives, de comptabilité, de gestion et de management, en recrutement... Pour autant les fonctions de dirigeant associatif ne sont pas toutes tenues par des personnes ayant un haut niveau de diplômes.

## Solutions

Il est rare qu'un même individu ait acquis toutes les compétences nécessaires aux fonctions de dirigeant dans sa vie professionnelle et la question de l'acquisition des compétences ne doit pas être une barrière à la prise de responsabilités des bénévoles. Pour répondre à ce frein, il est important de mettre en place un programme de formation des bénévoles. **Quand c'est possible, il est également recommandé d'aller chercher des compétences extérieures pour les parties techniques et ainsi développer plus sereinement son association.**



**Notre Confédération a mis en place une formation CFGA pour aider les bénévoles à comprendre les rouages d'une association en termes de responsabilité, de projet associatif, de gestion financière...**

## En pratique

Former les bénévoles à la prise de responsabilités :

- **Multiplier ses compétences par la formation des bénévoles.**  
Par exemple, la CMF propose une formation CFGA (Certificat de Formation à la Gestion Administrative) pour former les bénévoles à l'administratif. [www.associations.gouv.fr/cfga.html](http://www.associations.gouv.fr/cfga.html)
- **S'entourer de salariés compétents.**
- **Faire appel à du mécénat de compétences.**
- **S'appuyer sur les offres de formation des têtes de réseau et de la COFAC,** souvent gratuites. C'est notamment important pour tout ce qui concerne les spécificités du secteur artistique et culturel : entrepreneur de spectacles, sûreté et sécurité des manifestations dans l'espace public, etc.

# Je vais avoir du mal à prendre la relève après une présidence longue

Lorsqu'un président emblématique, voire le président fondateur, quitte ses fonctions, sa succession peut s'avérer problématique. Sa maîtrise des dossiers, **sa connaissance des pouvoirs publics locaux** et son incarnation de l'association peuvent être intimidantes pour oser prendre sa relève.

## Solutions

**Dans la mesure du possible un « tuilage » même de courte durée facilitera la transmission des informations ; si le nouveau président est issu du bureau, cela sera d'autant plus facile.**



## En pratique

Collaborer au sein de son association avec les bénévoles et les salariés en déléguant les missions, en mettant en avant la collégialité et l'horizontalité des décisions :

- **Accompagner la prise de responsabilité des femmes,** aller les chercher, les solliciter, leur faire prendre confiance en elles-mêmes car elles sont cantonnées et se cantonnent elles-mêmes encore trop souvent dans les fonctions « de petites mains ».
- **Accompagner les jeunes à devenir président ou présidente** et transmettre les compétences grâce aux bénévoles responsables.
- **Réaliser des comptes rendus des réunions,** partager les éléments et documents pour que chacun puisse suivre l'actualité des projets de l'association. La transparence de l'information est essentielle pour mieux intégrer les bénévoles à la prise de décision.
- **Archiver les informations** par exemple en les enregistrant dans l'ordinateur de l'association, afin de ne pas perdre la mémoire de celle-ci et notamment tous les documents légaux.

# Je redoute le poids des charges administratives

Une association quelle qu'elle soit nécessite un minimum de gestion administrative, qu'elle ait ou pas des salariés. Il s'agira de mettre en place une comptabilité, de veiller à la rédaction et la diffusion des comptes rendus de réunions, de convoquer les réunions statutaires et d'en dresser les procès-verbaux...



## Solutions

Le président ou la présidente d'une association ne sont pas seuls. Ils sont entourés d'un bureau composé aussi de vice-présidents, d'un trésorier et d'un secrétaire. Il est dès lors conseillé au président de déléguer le plus possible de missions et de mettre en avant la collégialité et l'horizontalité de la responsabilité même si le président demeure le seul responsable légalement, avec parfois le trésorier.

“ Pour garder une dynamique et donner aux bénévoles la possibilité d'agir et d'expérimenter, on a créé des commissions autonomes, coordonnées par le conseil d'administration.

### En pratique

La première mission d'un ou d'une présidente est **l'animation démocratique** de l'association. Mutualiser les ressources à travers la mise en réseau associative, le groupement d'employeurs ou l'adhésion à une organisation professionnelle (Hexopée) :

- **Travailler en binôme.**
- **Mettre en place des commissions élargies** pilotées par un membre du CA avec des personnes ressources extérieures du CA.
- **Donner des responsabilités opérationnelles ciblées**, sans pour autant obliger les personnes à s'investir dans les structures statutaires peut leur permettre de s'engager de façon graduelle et selon leurs goûts (communication, réseaux sociaux, quêtes, recherche de devis, logistique, etc).
- **Encourager les associations à adhérer et s'appuyer sur les têtes de réseau** (coordinations, fédérations) pour les aider et les accompagner (par ex. : appui juridique, technique, formations...).
- **Mutualiser les ressources humaines** des associations avec un Groupement d'employeurs pour s'occuper des démarches administratives et sociales liées au recrutement.
- **Fusionner les petites associations** pour alléger les tâches administratives (organisation des AG...).
- **S'entourer des autres bénévoles.** Par exemple : avoir recours à [JeVeuxAider.gouv.fr](http://JeVeuxAider.gouv.fr), faire appel à son réseau ou profiter du Forum des associations de votre ville pour non seulement inscrire vos activités mais aussi recruter vos bénévoles.
- **Intégrer des jeunes en Service Civique** du territoire, outre le fait que cela leur permet de prendre conscience de leurs capacités, cela les incitera peut-être à poursuivre leur engagement en tant que bénévole dans l'association.

# Je devrai faire face à des déplacements et à des frais

Le siège de l'association ou ses actions obligent ses bénévoles à des déplacements ; ceux-ci peuvent ne pas disposer de moyens de locomotion ou devoir faire face aux dépenses induites.

## Solutions

L'ensemble des frais occasionnés par son engagement peuvent être soit remboursés ou compensés par l'association, soit entrés en comptabilité et déduits de ses impôts par le bénévole.



## En pratique

- **Rembourser les frais kilométriques :** si le bénévole utilise un véhicule dont il est personnellement propriétaire, il peut évaluer les frais engagés en calculant les kilomètres parcourus selon le barème annuel de l'administration fiscale (il est le même que celui des salariés). Si l'association décide de rembourser aux frais réels, elle devra conserver les éléments permettant de le justifier. Dans ces deux cas, ces frais doivent être inscrits en comptabilité. Dans le premier cas, le bénévole en fait don à l'association. Dans le second, ils sont sortis comme une charge directe.
- **Rembourser tous les autres frais** déboursés par le bénévole pour l'association : ils sont entrés et sortis de la comptabilité de la même manière que les frais kilométriques (don ou remboursement).
- **Mettre en place des chèques repas** pour les bénévoles.
- **Mettre en place des babysittings** collectifs au sein de l'association.
- **Organiser du covoiturage** pour diminuer le budget carburant.
- **Former aux outils numériques,** notamment à la visio-conférence.

# Je risque de manquer de temps et redoute la réaction de mes proches

L'envie de participer à la vie associative ne doit pas se faire au détriment de la vie familiale, sociale ou professionnelle ; idéalement elle doit en être le prolongement, le complément qui s'inscrit dans un tout harmonieux qui concourt à l'épanouissement personnel.

## Solutions

Il convient d'adapter les projets aux emplois du temps des bénévoles en variant les dates et les horaires des réunions et en proposant des actions réalistes. C'est particulièrement vrai dans les associations employeuses, où le temps des bénévoles et le temps des salariés ne coïncident généralement pas.



## En pratique

Profiter des avancées du numérique pour rendre plus efficace le temps de travail :

- **Utiliser les outils numériques,** et notamment les nouveaux outils d'intelligence artificielle (IA) pour faciliter la libération du temps.
- **Former, notamment les bénévoles seniors,** à l'utilisation du numérique.
- **Créer des agendas partagés.**
- **Intégrer et inviter** les conjoints, amis, enfants aux événements organisés par l'association, voire organiser des événements qui leur sont spécifiquement dédiés (repas, sorties, etc.).
- **Fixer des horaires de réunions** en privilégiant les plages du déjeuner ou du début et de la fin de journée.

# Je ne suis pas habitué à m'engager

L'adhésion à la vie associative peut se faire alors que l'on rechercherait plus un service qu'un engagement. Il faudra alors aider le bénévole à passer de l'attitude de "client/consommateur" à celle d' "acteur/engagé".

## Solutions

Il faudra communiquer auprès des bénévoles pour les convaincre de l'importance de l'engagement citoyen du quotidien et les inciter progressivement à donner de leur temps, en n'hésitant pas à valoriser leur présence.



### En pratique

Il sera peut-être nécessaire de conditionner l'utilisation des services de l'associations culturelles à des heures de bénévolat obligatoire.

- **Mettre des heures de bénévolat obligatoire** pour des missions ponctuelles pour les adhérents dans le règlement intérieur d'une association, comme cela existe dans certaines coopératives.
- Lors de l'inscription vous pouvez **mettre en place des contrats de relations** pour formaliser ce qu'on attend des bénévoles (signés entre les participants et le Bureau/structure associative). Attention cependant, ce contrat doit être rédigé avec attention pour ne pas qu'il puisse subsister une confusion possible avec un contrat de travail.
- **Accueillir les jeunes en stage** d'étude ou même dès la 3<sup>ème</sup>.
- **Nouer des partenariats avec l'École** sur des projets spécifiques où même les plus jeunes pourront expérimenter le bénévolat et la responsabilité.
- **Valoriser le volontariat** dans le cadre du Service Civique.
- **Favoriser les parcours d'engagement** pour s'engager peu à peu ; par exemple le service civique permet aux jeunes de s'engager sous forme d'un stage long avant de poursuivre leur engagement.

# Je ne sais pas comment faire face financièrement à mon projet associatif

Un projet associatif implique des moyens budgétaires ; si les ressources de l'association reposent uniquement sur les cotisations qu'elle reçoit, elle risque de se retrouver rapidement limitée dans ses actions.

## Solutions

Il convient de s'informer et de se former aux différentes sources de financement afin de pouvoir saisir les demandes de subventions ou de mettre en place toute forme de mécénat (dons ou mécénat de compétences), de partenariats ou de sponsoring.

### En pratique

- **Demander le FDVA 1** pour la formation des bénévoles.
- **Demander le FDVA 2** fonctionnement-innovation (appels à projets départementaux).
- **Se faire accompagner par un DLA.**
- **Rechercher les synergies territoriales** possibles avec toutes formes d'acteurs (acteurs publics, banques, mutuelles, coopératives, entreprises, etc.).



“  
C'est parfois  
difficile d'impliquer les  
adhérents. Souvent,  
ils ignorent que  
sans les bénévoles,  
l'association ne pourrait  
pas fonctionner.

# Quelques lieux ressources et dispositifs

**Découvrez une sélection des ressources et de dispositifs essentiels pour soutenir et développer votre association. Qu'il s'agisse de conseils stratégiques, de formations pour vos bénévoles, ou de plateformes collaboratives, ces outils ont été conçus pour répondre aux besoins variés du secteur associatif culturel.**

## Guid'Asso



Guid' Asso est un dispositif co-construit entre l'État et le Mouvement associatif depuis 2019. Il a pour objectif de permettre à chaque association, quelle que soit sa taille, son action ou son implantation géographique de pouvoir trouver un interlocuteur pour répondre à ses questions et l'accompagner dans son développement.

Le dispositif doit également permettre de :

- Co-construire une nouvelle stratégie territoriale en valorisant les dynamiques associatives et en facilitant les synergies.
- Garantir un accès gratuit, de proximité et permettre une meilleure lisibilité du réseau de l'accompagnement

- Renforcer les acteurs de l'accompagnement et leur modèle économique.

[www.associations.gouv.fr/centres-de-ressources.html](http://www.associations.gouv.fr/centres-de-ressources.html)

**Le DLA, un dispositif d'accompagnement aux structures d'utilité sociale ouvert au secteur culturel**



Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.



Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 15 000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un consultant depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

- Le site dédié au DLA : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

## Hexopée

**HEXOPÉE**  
Créateurs de citoyenneté

Hexopée est une organisation professionnelle représentative dans les métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation, du sport, du tourisme social et familial et de l'habitat et du logement accompagné.

La mission d'Hexopée est de rassembler, accompagner et représenter les employeurs dont l'activité est liée ou apparentée à l'Économie Sociale et Solidaire gérant des activités notamment éducatives, sportives, culturelles, scientifiques, sociales, de tourisme, de formation, d'hébergement et de protection de la nature et de l'environnement.

[www.hexopee.org](http://www.hexopee.org)

**FDVA**  
**FDVA**  
FONDS POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE LA VIE  
ASSOCIATIVE

[JeVeuxAider.gouv.fr](http://JeVeuxAider.gouv.fr)



Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) a été créé par un décret du 30 décembre 2011 modifié par le décret n°2018-460 du 8 juin 2018. Il a remplacé le Conseil du développement de la vie associative (CDVA) créé en 2004 qui s'était substitué au Fonds national pour le développement de la vie associative (FNDVA) créé en 1985.

Depuis 2018 le FDVA soutient :

- Les associations pour les formations des bénévoles. L'appel à projet national annuel « FDVA - formation des bénévoles » est publié en début de chaque année. Ce « FDVA - Formation des bénévoles » soutient des associations nationales et locales ;
- Les associations pour leur fonctionnement et leurs projets innovants, dans la suite de l'ancienne « réserve parlementaire ». Ce « FDVA - Fonctionnement et actions innovantes » est entièrement déconcentré. Les appels à projets annuels sont en ligne chaque année.

[www.associations.gouv.fr/le-fdva.html](http://www.associations.gouv.fr/le-fdva.html)

JeVeuxAider. est la plateforme publique du bénévolat, proposée par la Réserve Civique.

Des associations, des collectivités et organisations publiques y proposent des missions partout en France, lorsqu'elles ont besoin de renfort dans tous les domaines dont la Culture.

Les bénévoles inscrits sur la plateforme choisissent leurs missions.

JeVeuxAider.gouv.fr est ouverte à toutes les personnes résidant en France, âgées de plus de 16 ans. Flexible, accessible et universel, ce service public numérique permet à toutes et à tous de participer à la société de l'engagement, pour plus de solidarité.

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

# Ils ont fait ce guide

La réalisation de ce guide a été pilotée par Marie-Claire MARTEL, Présidente de la COFAC et Benoît POITEVIN, Vice-président. Ils remercient Jean-Yves DELECHENEAU, chargé de mission Prévention chez SMACL Assurances, Benoist THOMAS et Claude SCHMIDT, bénévoles, ainsi que les membres du Bureau et du Conseil d'Administration de la COFAC pour leurs contributions.

[Liste des participants aux réunions de réflexions et contributions organisées à distance les 6 et 20 novembre 2023.](#)

## **BERNARD Catherine**

Les Localos / Collectif des Associations Citoyennes, Bénévole militante responsable

## **CARDON VALERIE**

SMACL Assurances, Chargée de mission

## **COCAULT Evelynne**

FNCTA comité 31, Présidente

## **CORBIER Jean-François**

FFFSH, Délégué régional Centre Val de Loire

## **CORBIN Michel**

CMF Loiret, Trésorier

## **CORJIAL Ludovic**

Comité d'Animations Culturelles à Sauveterre de Guyenne (33540), Président

## **DAUMERIE Gérard**

FNCOF, Délégué départemental du 59

## **DESPIERRE Marie-Pascale**

Pôle A Cœur Joie Hauts-de-France, Présidente

## **DIMIER Chantal**

Association EBENBAO, Présidente

## **DRAMEZ Frédéric**

À Cœur Joie, Chef de chœur

## **EL ZAÏM Gilles**

FNCTA, Délégué général COFAC, Vice-président

## **FAUVERNIER Bernard**

FNCOF, Délégué départementale

## **FERRAND-COOPER Côme**

À Cœur Joie, Directeur COFAC, Secrétaire général

## **FOURNIER Renée**

FDFR 17, animatrice-formatrice

## **GIORICO Thérèse**

Pôle À Cœur Joie PACA, Présidente

## **GUEDJ Suzanne**

Association PaQ'la Lune, Responsable site Bretagne

## **GUENEE Jacques**

Territoires et Cinéma, Président Délégué COFAC, Administrateur

## **JOUGLA Dominique**

CMF, Membre du Bureau CMF Aquitaine, Administrateur CMF Gironde, Président

## **LAROUTIS Anne**

Association Manifestation. Alternatif France, Trésorière et Coordinatrice

## **LE MAOUT Paul**

SMACL Assurances, ancien Directeur Général

## **LECOMTE Véronique**

FNCOF, Administratrice et déléguée FNCOF Gironde

## **LENOIR Olivier**

Union REMPART, Délégué général COFAC, Trésorier

## **LIMOGES Véronique**

Comité des fêtes, Présidente

## **MALNOUE Marie-Dominique**

FNCOF, Vice-présidente COFAC Occitanie, Co-présidente

## **MILLET Philippe**

VAM IFE, Président

## **MOSNIER Christine**

FNCTA Comité 75, Présidente

## **NICAULT Mireille**

Théâtre de l'Entourloupe, Présidente

## **NIQUEUX Vincent**

JM France, Directeur COFAC, Vice-président

## **OSTUNI Bruno**

Festival Mondial'Folk, Président

## **PINEL Gervais**

FNCOF, Secrétaire Général COFAC Bretagne, Trésorier

## **POITEVIN Benoît**

FEMS, Administrateur COFAC, Vice-président

## **QUEMARD Jacqueline**

Comité municipal des fêtes de Pouliguen, Présidente

## **RECCHIA Céline**

Territoires et Cinéma, Déléguée Générale COFAC, membre du Bureau

## **RAMIREZ Marie-Claude**

FFFSH, Vice-présidente déléguée pour la CEFMH et Chargée de mission partenaires prestataires COFAC Occitanie, Trésorière

## **RODES Elisabeth**

Musée Jeanne d'Albret, histoire du protestantisme béarnais, Présidente

## **RUINET Jean-Luc**

Les Tréteaux de Sarrebourg, Président

## **SCUDELER Véronique**

FFFSH, Administratrice

## **SPENLE Jeannine**

École de Musique de Sausheim, Présidente

## **SPENLE Jean-Rémy**

CMF Haute-Alsace, Président

## **STIENON Eric**

FNCOF, Délégué

## **TAVAUX Isabelle**

ANSEP2A, Présidente

## **THENOZ Arnaud**

FNCOF, Président délégué COFAC AURA, Président COFAC, Secrétaire général adjoint

## **VEAULIN André**

Comité des Fêtes de Rogny les Sept Écluses, ancien président



La COFAC rassemble 29 fédérations œuvrant dans l'ensemble des champs des pratiques artistiques et culturelles. La COFAC permet aux acteurs associatifs de réfléchir et d'agir de manière concertée sur la place des associations, des bénévoles, des amateurs et des usagers dans l'élaboration des politiques culturelles.

Du patrimoine au spectacle vivant, de la musique au théâtre en passant par la radio ou la vidéo, la COFAC représente ainsi plus de 40 000 associations culturelles.

La COFAC copilote avec l'UFISC la mission CRDLA Culture, portée par Opale.

La COFAC est membre

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF

FONJEP  
Fonds de coopération  
de la jeunesse et de l'éducation populaire

HEXOPÉE  
Créateurs de citoyenneté

France  
TIERS  
LIEUX

Cofac

Coordination des Fédérations et Associations  
de Culture et de Communication

22 rue Oberkampf  
75011 PARIS  
01 43 55 60 63  
cofac.coordination@cofac.asso.fr  
www.cofac.asso.fr

La COFAC remercie toutes  
les personnes qui ont participé  
à la réalisation de cet ouvrage,  
publié en décembre 2024.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Marie-Claire Martel

COORDINATION : Eva Camps

SUIVI rédaction et réalisation :  
Louis Millet

COUVERTURE ET MAQUETTE :  
www.imageconcept.info

Crédits photo de couverture : © Istock

Imprimé par Exaprint en décembre 2024

PRIX : 2€50

## Partenaires et soutiens du Guide du parcours de responsable bénévole



**UPCOOP MILITE  
POUR L'ACCÈS  
À LA CULTURE  
POUR TOUS**

beonideas - Crédit photo : Shutterstock / lapandir

Aux côtés des partenaires sociaux et culturels, la société coopérative et participative (Scop) et entreprise à mission UpCoop porte des dispositifs au service de la démocratisation sociale et culturelle des salariés.

Encourageant ouverture d'esprit et curiosité, les solutions Up contribuent à l'épanouissement personnel et à la création de lien social : UpChèque Culture®, UpChèque Lire®, UpCkdo Culture®.

UpCoop réaffirme sa volonté de rapprocher tous les publics des lieux et manifestations culturels, favoriser la diversité artistique et soutenir le secteur culturel.

**Up chèque culture**

**Up chèque lire**

**Up c'kdo**  
Culture

Retrouvez les solutions de la coopérative UpCoop pour démocratiser l'accès à la culture et aux loisirs sur [up.coop](http://up.coop)

La coopérative UpCoop est partenaire de la



# Responsabilité civile des dirigeants



## **Votre** contrat de protection personnelle

**Dirigeants et salariés d'association, parce que votre responsabilité peut être engagée, SMACL Assurances vous protège dans le cadre de vos fonctions.**

**En souscrivant notre contrat Sécurité salariés et dirigeants d'association, vous bénéficiez d'une garantie :**

- de responsabilité civile
- des frais de constitution
- des frais de défense
- d'une assistance gestion de crise
- d'une assistance psychologique
- d'un espace d'information juridique

[smacl.fr](https://www.smacl.fr)

Pour plus d'informations : **05 49 32 29 30**  
(prix d'un appel local)

