

## Mettre fin à la mission d'un bénévole ?

La fin d'un engagement bénévole, la rupture d'un engagement réciproque peuvent intervenir pour des causes variables, mais rappelons en préalable que « **les associations ne sont pas propriétaires des bénévoles, pas plus que les dirigeants ne sont propriétaires des associations, quels qu'aient été leurs mérites et leur investissement** » :

### 1- L'association disparaît :

C'est le cas de restructurations, de circonstances qui rendent obsolètes le Projet associatif.

Tel peut être le cas d'une association créée pour assurer la visite de malades dans un établissement déterminé et cet établissement est contraint de fermer ses portes. Dans ce cas, il sera peut-être possible d'établir une fusion avec une autre association et de pouvoir ainsi proposer aux bénévoles leur transfert dans cette autre association. En tout état de cause, cette fusion n'empêchera pas la dissolution de l'association.

Tel peut être également le cas d'une association dont l'objectif qui avait motivé sa création est atteint. L'association est alors amenée à disparaître.

Dans l'un et l'autre cas il appartiendra aux dirigeants de l'association dissoute de se préoccuper du « devenir » de chacun des bénévoles concernés.

### 2- La rupture est à l'initiative du bénévole :

Pour des motifs qui lui sont personnels, le bénévole décide de mettre fin à son engagement : que ces raisons soient d'ordre familial, professionnel ou de santé, ou qu'il s'agisse simplement d'inadéquation avec l'association, elles sont toujours respectables et nécessitent l'attention des responsables de l'association. Derrière les mots se cachent souvent des idées qui nécessitent toute l'attention des responsables de l'association s'ils veulent décrypter un message non exprimé.

Rien ne serait plus redoutable en effet qu'un bénévole déçu, qui pourrait alors "dénigrer" l'association qui l'aura mal compris ou mal utilisé. Si le bénévole vit mal son départ, s'il le vit avec désillusion, son attitude et ses propos peuvent porter un préjudice important à l'image de l'association - voire à l'égard de l'ensemble du Mouvement associatif - et à son potentiel de recrutement.

A l'inverse, si ce même bénévole quitte l'association avec le sentiment d'avoir été compris, écouté et entendu, le message qu'il transmettra vers l'extérieur sera d'un tout autre ordre.

### 3- La rupture est prise à l'initiative de l'association :

Dans ce cas, l'origine peut être statutaire, fautive ou fonctionnelle :

**3.1.** Elle peut être **statutaire**, si les statuts prévoient une limite dans le temps (*ce qui est fortement recommandé*) à l'exercice d'une responsabilité (mandats limités au Conseil d'Administration ou au Bureau du Conseil) à laquelle le bénévole s'est attaché au point de refuser une autre activité au service de l'association.

**A cet égard, il peut être recommandé de procéder comme suit :**

- de façon générale, rédiger les « conventions d'engagements réciproques » largement évoquées dans les fiches précédentes et reprises en annexe. Pour des raisons évidentes, ce texte recommande la notion de « durée déterminée » : il est beaucoup plus responsable de se dire clairement que l'on s'engage réciproquement pour telle durée, quitte à ce que l'engagement soit renouvelé après des points fixes.

Pour les fonctions de Dirigeants,

- pour les missions à durée limitée, décrire ces missions, leurs objectifs et leur durée approximative ;

- pour les responsabilités dirigeantes, il est recommandé que les durées des mandats soient spécifiées par les statuts ou le règlement intérieur (par exemple 3 ans renouvelable une fois, sauf décision particulière et exceptionnelle du CA ou de l'AG) ;

- prévoir, dans les statuts, une clause d'exclusion automatique pour absence systématique non justifiée aux réunions (par exemple, 3 absences consécutives), **pour éviter cette ambiguïté de dirigeants « plus vraiment là » mais auxquels on ne veut pas demander une démission formelle, compte tenu de leurs services passés.**

**3.2.** Elle peut être **fautive**, si l'association est amenée à sanctionner un de ses bénévoles pour une attitude, des actes ou des écrits qu'elle estime inacceptables, voire dangereux ou contraires à l'esprit ou à la déontologie de l'association. Cela peut être également le cas du bénévole qui s'approprie l'action de l'association et en a redéfini pour son propre compte tout ou partie du projet.

Afin d'éviter au maximum « les psychodrames », souvent très affectifs, des exclusions, il est recommandé de préciser des procédures dans le règlement intérieur et donner le sentiment qu'il s'agit d'une décision collective, donc pas une décision arbitraire « d'un petit chef »

**3.3.** Elle peut enfin être **fonctionnelle**, si l'association estime que le bénévole n'est plus adapté à son poste et qu'il n'y a pas de solution de rechange.

Comment ne pas évoquer ici le vieillissement du bénévolat ? Dans la plupart des associations, il existe des cas de ruptures latentes liés à ce problème du vieillissement des bénévoles. Il serait sans doute fort utile de réfléchir sur les initiatives à prendre pour accompagner le bénévole vieillissant. *Peut-on envisager de parler d'une 'retraite associative' (ou d'une deuxième retraite) ?*

Dans chacun des cas évoqués ci-dessus, il est certain que l'abandon d'une responsabilité est d'autant plus difficile pour le bénévole que celui-ci s'y est souvent totalement investi et qu'il ne fait pas immédiatement confiance à ceux qui sont amenés à lui succéder.

Sans doute, chaque situation exigera des réactions et des modes opératoires différents, mais certaines constantes peuvent être soulignées.

Dans tous les cas de figures, la notion d'engagements réciproques à durée limitée, recommandée plus haut, ne règle pas tout mais évite une bonne part des psychodrames.

Il faut en outre noter que cette séparation exige des deux parties un effort de transparence et une volonté d'écoute de l'autre, résumés dans la notion de « devoirs respectifs » proposée ci-après :

## **DES DEVOIRS RESPECTIFS**

### **1 - DU FAIT DES RESPONSABLES DE L'ASSOCIATION :**

- Avoir conscience que le départ d'un bénévole peut être un moment pénible, voire traumatisant pour celui-ci, pour les autres membres de l'association, mais aussi pour l'association toute entière.
- Prendre son temps, préparer cette rupture. Ménager des étapes d'information, en rapport à une réflexion sur les causes de cette rupture : les raisons invoquées sont-elles de vraies ou de fausses raisons ? Ne faut-il pas mettre en cause l'ambiance de l'équipe ? Une mauvaise ambiance n'est-elle pas le signe d'un défaut de management : mauvaise communication interne, manque d'échanges, ou d'une attitude contestable d'autres membres de l'équipe ?
- Profiter de ces temps d'information pour valoriser l'équipe, insister sur la "plus value" d'un travail en équipe, valorisée par un authentique esprit d'équipe. Œuvrer dans une association c'est quelque part décider de "s'associer" à d'autres. Reconnaître le travail réalisé, affirmer l'utilité de ce travail, et du rôle de chacun dans l'équipe.
- En présence d'erreurs ou de fautes, ne pas négliger les étapes d'avertissement, ne rien cacher des griefs, mais être toujours respectueux et soucieux de la confidentialité. Admettre des possibilités de justifications, avec éventuellement la présence de tierces personnes, susceptibles d'apporter des éclairages, pour une meilleure vision de la situation. Avoir un esprit de compréhension, qui accepte que l'association puisse aussi avoir des torts.
- Être attentif aux informations que le dialogue peut révéler : dysfonctionnements dans la vie de l'association, ou éléments intéressants sur son environnement. En effet les raisons explicitées ou non par le bénévole peuvent être riches d'enseignement sur:
  - le non dit négatif,
  - les grains de sable qui se sont accumulés insidieusement dans le temps,
  - les promesses non tenues,
  - les dérives de la fonction,
  - la surcharge : on donne volontiers la main et le bras y passe,
  - on croit être écouté mais on n'est pas entendu,
  - le sentiment d'être "la dernière roue de la charrette", sans possibilité de faire la moindre proposition et d'être coupé de la tête avec des "chefs" à l'ego parfois surdimensionné.
  - des problèmes de pouvoir et « de plates bandes », comme ailleurs,
  - etc.

- Eviter la rupture ‘‘sèche’’. Donner des portes de sortie, des opportunités d’engagements nouveaux, ou sous d’autres formes, dans l’association elle-même, et si ceci n’est pas possible, dans une autre association, proche dans ses objectifs. Dans la mesure du possible, garder le contact avec le bénévole, après son départ.
- Avoir le sens de la ‘‘fête’’, penser aux petits cadeaux, marquer sa reconnaissance. Savoir dire merci à un bénévole qui s’apprête à quitter l’association est un geste qui va de soi, mais ce geste sera d’autant plus fort de signification si une attitude ‘‘remerciante’’ est une constante dans les rapports entre les responsables et les acteurs de base.

## **2 - DU FAIT DU BENEVOLE :**

Il serait sans doute opportun de distinguer ici les différents types de bénévoles ; les attitudes seront certainement différentes selon qu’il s’agit de bénévoles dirigeants élus, de bénévoles de terrain réguliers, ou de bénévoles occasionnels. Il est certain que l’impact sur la vie de l’association sera différent selon le niveau de responsabilité exercée par le partant.

Il existe cependant quelques suggestions d’ordre général :

- Si l’on occupe un poste précis, savoir préparer son départ. La recherche d’un successeur est importante, il faut s’en soucier le plus tôt possible, en toute clarté avec les autres membres de l’équipe. Savoir mesurer l’impact de son départ sur celle-ci. Ne rien cacher de ses intentions, ni des difficultés, ni des points forts à prendre en compte.
- Se garder de tout ‘‘népotisme’’ ; les situations de ‘‘filiations naturelles’’ sont souvent préjudiciables à la vie de l’association ; ne jamais oublier la primauté du Projet associatif. Notons ici que le renouvellement est un problème majeur pour toute association ; il doit être un souci permanent du management associatif : (gestion prévisionnelle des cadres, rôle des adjoints etc. ....). C’est ainsi seulement que ce souci pourra devenir aussi celui des bénévoles.
- En cas de départ précipité, non prévu, le problème du remplacement sera facilité si l’organisation de l’association implique un bon travail en équipe, et qu’il existe un esprit de transmission généralisé.
- Avoir conscience de ses limites, du fait que personne n’est vraiment indispensable. Faire confiance à ceux qui vont rester, et prendre la suite.
- En cas de conflit, savoir reconnaître ses erreurs, voire ses fautes ; en tirer les conséquences, et éventuellement réparer les torts causés.
- Eviter à tout prix la langue de bois, aussi bien pour les temps d’information des membres de l’équipe, que pour les contacts avec les responsables de l’association. Notamment, savoir expliciter sa ‘‘lassitude’’, et les causes de celle-ci. (Voir la liste des comportements évoqués plus haut) Parler le plus nettement possible des dysfonctionnements vécus ou ressentis dans la vie de l’association.
- Si l’on a pendant longtemps exercé des responsabilités, si l’on a été membre fondateur, si l’on a suivi l’évolution du Projet associatif et participé à sa mise à jour,

avoir le souci de transmettre l'histoire. Laisser des archives en bon ordre, exploitables par les futurs responsables.

France Bénévolat  
Commission Inter Associative –Octobre 2006

## **ANNEXE**

### **Convention d'engagement réciproque entre une association et un bénévole**

Représentée par son Président, ou par délégation, par ...

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre association. Elle est remise à...

#### **L'Association X... s'engage à l'égard de... :**

- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :
  
- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :
  
- à écouter ses suggestions,
- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation,
- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,
- à rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,
- à couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,
- si souhaité, à l'aider à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE.

#### **L'Association X**

pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de X mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

