

France Bénévolat
Commission Inter - Associative

**Ressources bénévoles et management
dans le milieu associatif**

Sommaire

	Pages
Préface	
1- Premières rencontres	6
- Des enjeux	
- Un contexte, des objectifs, des modalités	
- L'accueil	
- Les premiers contacts	
- Leur approfondissement	
2- Vers une intégration	11
- Un temps de découverte mutuelle, un essai à transformer	
- Un engagement mutuel en symbiose avec un projet associatif	
3- Comment vivre ensemble le bénévolat associatif	13
- Participer d'un ensemble	
- Le sens du bénévolat associatif	
- La reconnaissance et la valorisation	
- La fidélisation	
- La formation	
- La communication	
- L'outillage, utilité et usage	
4- La fin d'un engagement	22
- Au terme d'un parcours commun, une occasion d'évaluer la qualité du management des ressources humaines	
- Les causes d'une rupture	
- Des devoirs respectifs	
o de la part des responsables de l'association	
o de la part du bénévole	
Conclusion	27
Annexes	

Préface

« *Bien vivre son bénévolat, à tous les niveaux de l'Association* »

La Commission Inter Associative de France Bénévolat réunit, en dehors de toute structure formelle, une douzaine d'associations issues elles-mêmes du bénévolat¹.

Parce que la gestion des Ressources Humaines doit s'exprimer à tous les niveaux de l'association, c'est à partir de l'expérience de chacun de ses membres que cette Commission a formulé un certain nombre de pistes de réflexion pour permettre aux associations et à leurs dirigeants de prendre en compte les différents aspects de la vie des bénévoles dans leur association.

Au cours de ces dernières années le bénévolat est devenu un phénomène de Société et si les raisons en sont multiples et facilement identifiables, il arrive cependant que les associations ne sachent pas toujours les assimiler ou les mettre facilement en adéquation avec leurs propres besoins.

Dans le monde potentiel du bénévolat, chacun est prêt à consacrer à autrui un peu de son temps, un peu de son savoir-faire et beaucoup de générosité. Cependant, bon nombre d'associations, marquées par cinquante années d'habitudes, perçoivent encore mal l'évolution qui s'est produite.

Alors que le secteur marchand s'est depuis longtemps remis en question et que les Ressources Humaines s'y sont largement développées, les relations entre l'association et ses bénévoles n'ont en général que peu évolué, se contentant d'en rester à un stade strictement affectif.

Certaines associations pensent encore que, pour un bénévole, le fait même de s'engager veut dire qu'il adhère pleinement au Projet que lui présente l'association et qu'il restera longtemps fidèle à l'un et à l'autre. Derrière cette représentation, se profile un schéma unique de militants, finalement assez dogmatique, qui ne prend pas en compte la diversité des formes et des raisons des engagements.

Pourtant dans les associations, comme partout ailleurs, le temps de la demande et de l'offre est aujourd'hui dépassé, le monde du bénévolat ne peut plus s'en satisfaire et, pour tous, est venu maintenant le temps du partenariat.

Il ne servirait à rien d'édifier, et proposer, une convention du bénévole, voire même de créer une charte du bénévolat, si, avant tout, n'étaient pas mieux définies les

règles morales qui doivent lier le bénévole à son association et, si possible, le fidéliser à celle-ci.

C'est pourquoi, France Bénévolat a voulu « *mettre le doigt où cela fait mal* » et a donc entrepris pour les associations, et avec elles, un travail de réflexion souhaitant amener celles-ci, le cas échéant, à repenser le processus de gestion opérationnelle en usage dans chacune d'elles.

A l'inverse, prendre en compte les différences des différents bénévoles nous apparaît une condition « sine qua non » pour renouveler le bénévolat en France, en élargir les bases et augmenter le nombre des bénévoles.

L'une des différences fondamentales entre l'Entreprise et l'Association, c'est que l'Association doit s'adapter à la nature des engagements, à ses différentes formes, aux compétences et aux disponibilités. C'est toute la différence entre la sélection et l'adéquation d'un côté, et « l'intermédiation active » de l'autre.

Bien que le management associatif soit souvent concurrencé par les contraintes, les urgences, les obligations et les aléas du quotidien, la Commission a simplement souhaité fournir une réflexion à partir de laquelle chacun pourrait trouver un éventuel indicateur de gestion.

Faute d'être mieux analysées, et souvent modifiées, certaines méthodes de gestion pourraient en effet détourner d'une « vocation de service » grand nombre de bénévoles potentiels. Les associations, dernier rempart contre toutes les formes d'exclusion, doit savoir prendre les bonnes volontés telles qu'elles sont et les amener progressivement à leur Projet associatif.

Aux différents stades de son évolution, les objectifs essentiels d'une association sont bien de susciter des adhésions, de former, d'animer, de fidéliser et de retenir les bénévoles, mais ils sont aussi de discerner - parfois de découvrir - former, les bénévoles qui pourront demain assurer la relève des plus anciens et de ses dirigeants.

Dans le même temps la préoccupation du bénévole est souvent de trouver l'association qui lui conviendra le mieux. De trouver celle qui saura prendre en compte ses attentes et son désir de s'investir dans un projet qu'il entend partager avec l'association, et pour lequel il pourra s'engager sans réserve.

Or la recherche, ou la prise de responsabilités, n'est pas ce qui caractérise aujourd'hui le plus grand nombre de bénévoles dont la disponibilité d'action reste malgré tout réduite. Pour autant que celui-ci devient plus généreux, mais plus exigeant, l'association se doit de lui offrir un partenariat très performant et mieux formé à l'ensemble des problèmes que pose le profil de ces nouveaux bénévoles.

C'est justement dans le cadre d'une gestion plus rigoureuse des personnels bénévoles que cette adéquation entre les besoins de l'association et les attentes du bénévole doit aujourd'hui trouver sa solution, à la fois en s'inspirant de ce qui se

passé dans les entreprises, mais sans tenter de le copier, pour bien marquer sa différence et sa spécificité.

Cette publication vient un an après une enquête menée auprès d'une vingtaine d'associations et d'un colloque de grande qualité qui s'est tenu en février 2005 (voir document sur www.francebenevolat.org). Les constats faits à cette occasion ont été unanimement partagés. L'ambition de la Commission Inter Associative est maintenant d'aider le Monde associatif à faire « un pas de plus », à la fois par une réflexion globale et par des pistes opérationnelles.

Sur un registre plus pratique, la Commission a souhaité d'abord publier un document de synthèse, pas trop long et de nature politique, à l'intention des dirigeants associatifs. Il sera suivi de fiches techniques, plus opérationnelles, dont la liste est proposée en annexe 1.

Bernard Gousset
Président de la Commission Inter associative
Vice-président de France bénévolat

¹ Ont activement participé à ce travail : Pierre Blein (UNIOPSS), Vincent Blyweert (Secours Catholique), Michel Bonfils (VS-Art), Anne-Marie Cohen-Tanugy (Coopération Féminine), Eliane Goudet (FranceBénévolat), Bernard Gousset (Fédération Nationale des Associations de Bibliothécaires en Etablissements Hospitaliers), Marie-Christine Graff (Croix-Rouge), Mireille de Labrusse (Association Henry Dunant), Yves de Montfalcon, Pierre Rivière (Association des Paralysés de France)

- Eliane Goudet, chargée d'études à France Bénévolat, a assuré la coordination des travaux.

1. Premières rencontres

- Des enjeux

La rencontre à la base du contrat moral

Le bénévolat en France est un acte libre, fondateur dans notre histoire d'une multitude de formes d'actions originales au service de la solidarité, de la citoyenneté et de la société. Le bénévole est très fréquemment un initiateur social qui, avec le support d'une association, détecte de nouveaux besoins et apporte des réponses qui trouvent souvent un développement à moyen terme dans une action organisée, voire dans le développement de nouveaux métiers.

Pour préserver cette dimension fondamentale du bénévolat, il faut porter attention au fait que le bénévolat et l'activité bénévole se fondent d'abord sur la rencontre entre un bénévole et une association :

- le bénévole potentiel est porteur d'une histoire, d'expériences et de compétences, d'intentions et de valeurs
- l'association est porteuse d'un projet associatif, d'une expérience d'actions et de propositions pour l'investissement bénévole.

C'est la qualité de cette rencontre qui permet au bénévole de s'investir avec toutes ses compétences et toutes ses motivations, et à l'association de lui proposer sa juste place au sein d'une équipe pour la réalisation du Projet associatif.

L'association porte une responsabilité particulière concernant la démarche d'accueil et l'aide qu'elle peut apporter au candidat bénévole dans la clarification de ses motivations et de ses compétences pour agir.

De même, avant de recevoir un bénévole, il est de la responsabilité de l'association et de ses cadres de clarifier le projet pour lequel elle recherche des bénévoles, ainsi que ses capacités à intégrer et à encadrer des bonnes volontés, dont les compétences ne seraient pas totalement adéquates pour répondre à ses propres objectifs.

L'association garante de la qualité de la rencontre

"Recruter" ne se limite pas à faire appel à des bénévoles pour participer à telle ou telle action développée par l'association. "Recruter" n'a pas le même sens, selon qu'il s'agit d'une association ou d'une entreprise classique.

L'association est, par nature, sur une « ligne de crête » qui fait sa spécificité : à la fois disposer de compétences pour rendre son Service d'utilité sociale et intégrer toute personne qui veut donner de son temps pour une cause qui la motive.

De façon beaucoup plus systémique, il s'agit pour l'association d'avoir pensé et mis en place une politique de management des bénévoles prenant en compte :

- le Projet associatif,
- les actions qui en découlent (existantes, futures, à réorienter...),
- les équipes existantes, surtout si elles sont composées à la fois de bénévoles et de salariés,
- les besoins « techniques » ou « métiers »,
- l'organisation à mettre en place pour assurer l'accueil et le suivi (animation) des nouveaux arrivants.
- la définition des "missions"

Le tout doit donner lieu à une expression précise de ses besoins qui, par la suite, rendra plus aisée l'adéquation avec les souhaits des « bénévoles potentiels ».

Parallèlement, l'association doit mener une réflexion sur sa capacité d'accueil :

- Qui est-elle prête à accueillir, au delà de ses besoins « techniques » ou « métiers » ?
- Quelles sont ses conditions en termes de principes, d'activité, d'encadrement, d'animation ? ...

Il apparaît sage d'attirer l'attention sur la nécessité, pour les associations désireuses de parvenir à un fonctionnement pérenne, de prendre en compte, le plus en amont possible, la problématique de la gestion des ressources humaines bénévoles comme un tout devant sous-tendre une grande partie des activités de gestion associative.

- Un contexte, des objectifs, des modalités

L'accueil

Autour de la notion d'accueil s'articule le besoin d'une découverte mutuelle accueilli/accueillant.

La grande diversité des activités des associations constitue une des caractéristiques du milieu associatif et l'illustration de son extraordinaire richesse, ainsi que sa capacité à innover, chaque fois qu'une action d'utilité sociale peut voir le jour. Cela va des grands champs caritatifs traditionnels à tout ce qui permet de retisser du lien social au quotidien.

En écho, il convient de mettre en place une grande diversité d'initiatives pour l'accueil de nouveaux arrivants.

Les motivations des candidats bénévoles sont très diverses et les contextes dans lesquels les associations organisent l'accueil - et ensuite l'insertion - doivent donc être également variables, voire spécifiques.

Mais un cadre minimum est nécessaire dans tous les cas de figure.

La phase d'accueil est une phase capitale dont dépendra ensuite la qualité de l'intégration.

Il n'est pas nécessaire de disposer de beaucoup de moyens pour « réussir » un accueil. C'est un problème de comportement qui fait naître un sentiment d'appartenance gratifiant.

Le manque de temps pour bien accueillir ne constitue pas une objection valable, car on peut déléguer, ce qui a l'avantage de responsabiliser les membres de l'équipe qui ont les compétences requises.

En termes d'accueil, cela suppose un profil et des compétences précises. A l'association de faire le bon choix et de prendre les mesures nécessaires (formation des accueillants).

Une formalisation trop poussée des modalités d'accueil (traduite par exemple par une check-list) n'est pas toujours un gage de réussite.

L'information sur l'objet de l'association prend toute son importance dans la phase d'accueil. Elle doit particulièrement veiller à :

- définir clairement le rôle de chacun,
- préciser les instances et leur fonctionnement (statuts, Conseil d'Administration, Bureau, Assemblée Générale...)

C'est pourquoi les statuts dans leur conception et leur rédaction ainsi que leur appropriation par les acteurs concernés sont fondamentaux.

Cette information n'exclut pas, sinon les malentendus, du moins l'ambiguïté et la dérive quant aux attentes de part et d'autre :

- « Que puis-je faire pour l'association » ?
- « Que peut m'apporter l'association » ?

Il peut arriver, parfois, que certains bénévoles au sein d'une association en attendent de celle-ci un service précis pour eux-mêmes (développement de compétences, création d'un réseau relationnel, remobilisation personnelle,...).

Un manque de lisibilité dans ce domaine ne peut que nuire à la démocratie associative.

Bien entendu, l'ensemble des conditions n'est pas toujours réuni pour réussir un accueil, une insertion. Faute de temps, il arrive que l'on travaille dans une certaine urgence. Il faut alors faire au mieux en fonction des passages obligés et de clignotants que l'on doit garder à l'esprit.

Les tableaux qui suivent déclinent l'accueil en deux phases

- Les premiers contacts,
- Leur approfondissement,

qui ont pour objet de proposer des repères pour que les associations bâtissent leur politique d'accueil et d'insertion en fonction de leur vécu, de leur culture, de leur projet associatif (pierre angulaire du bénévolat associatif)

- Les premiers contacts

« LE CANDIDAT BENEVOLE »	« L'ASSOCIATION »
Contexte	Contexte
<ul style="list-style-type: none"> • Les circonstances dans lesquelles le candidat prend contact avec l'association (ses motivations, sa situation personnelle, sa disponibilité, ses compétences...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les circonstances dans lesquelles l'Association reçoit le candidat bénévole (besoins urgents, ponctuels, éventuels, à terme,...)
Objectif	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> • Venir voir • Exprimer ses attentes • Ressentir un climat convivial 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussir l'entretien • Découvrir la personne (être à l'écoute) • Faire découvrir l'Association • Faire découvrir le Projet associatif • Donner une bonne image de l'Association ce, quelle que soit l'issue de l'entretien
Modalités	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> • Etre à l'écoute • Être clair sur ses objectifs, ses attentes, sa disponibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser si possible l'initiative et les conditions du premier rendez-vous au candidat bénévole • Disposer de documents simples destinés à l'accueil • Le premier contact peut être de courte durée • Créer des conditions de convivialité et de confort dans les échanges • Ne pas donner l'impression d'être débordé et importuné

- Leur approfondissement

« LE CANDIDAT BENEVOLE »	« L'ASSOCIATION »
Contexte	Contexte
<ul style="list-style-type: none"> • Le candidat bénévole sait ce qu'il veut, ce qu'il ne veut pas, ou au contraire recherche, parfois sans idées précises 	<ul style="list-style-type: none"> • rechercher la meilleure adéquation entre ses besoins et les attentes exprimées par le candidat bénévole • laisser le temps de la réflexion pour qu'il puisse trouver sa voie au bénéfice des deux parties
Objectif	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer précisément les obligations liées à son engagement • Ne pas se sentir piégé(e) en termes de disponibilité • Apprécier l'intérêt de la mission qui lui est proposé 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenir sur le projet associatif, le promouvoir, le « vendre » • Se rendre compte des impossibilités / incompatibilités respectives avant de s'engager • Ne pas passer à côté d'une personne de qualité, d'une opportunité des deux côtés
Modalités	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de transparence sur sa disponibilité, sur ses acquis, sur son passé • Être attentif à la réalité associative telle qu'elle est et non telle qu'on l'imagine 	<ul style="list-style-type: none"> • Souligner les occasions et les conditions de travail en équipe avec d'autres bénévoles et éventuellement des salariés • Faire faire le tour des activités • Ménager des contacts avec d'autres bénévoles • Informer en interne de sorte à « n'inquiéter » personne dans l'équipe en place • Fixer une date souhaitable de prise de décision pas trop éloignée • Compléter la documentation déjà remise (livret d'accueil,...)

2. Vers une intégration

Un temps de découverte mutuelle – Un essai à transformer

Etape finale du processus de "recrutement", l'intégration constitue :

- un moment délicat « d'insertion » du nouveau bénévole dans une équipe préexistante,
- une période qui, pouvant s'étendre sur 3 à 6 mois, permet au nouveau bénévole d'assimiler et de s'approprier les valeurs, le projet et le fonctionnement de l'association.

Il s'agit ici d'ancrer le bénévole (avec sa personnalité, sa motivation, sa disponibilité, ses compétences, ...) dans le dispositif de l'association dans laquelle il entame un processus d'engagement et de le placer en situation d'adéquation avec :

- o les valeurs « en action » de l'association, ce qui, le plus souvent, donne lieu à une formation,
- o les exigences techniques et fonctionnelles de la mission qu'il a choisie,
- o les relations interpersonnelles avec les membres de l'équipe et de l'association et de son parcours à venir, au sein de celle-ci.

Cette intégration est souvent encore plus difficile quand les équipes sont mixtes, composées à la fois de bénévoles et de salariés. Le rôle de chacun doit être clairement défini et aucun ne doit se sentir instrumenter par un autre.

C'est la raison pour laquelle, fort des « bonnes pratiques » de certains Réseaux associatifs, France Bénévolat recommande l'élaboration et l'affichage « d'une Charte du bénévolat » qui doit fixer les règles du jeu collectives (voir annexe 2).

Il est donc incontestable que la pérennité de l'engagement bénévole de chacun dépendra en grande partie de la qualité de l'intégration dont il aura bénéficié.

« LE CANDIDAT BENEVOLE »	« L'ASSOCIATION »
Contexte	Contexte
<ul style="list-style-type: none"> • L'accueil qu'il a reçu vaut la peine d'aller plus loin • il veut bien faire un essai 	<ul style="list-style-type: none"> • Les premiers contacts valent la peine d'aller plus loin, compte tenu des impératifs • un essai dans un temps limité est proposé
Objectif	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> • Toucher du doigt les réalités de l'association • Découvrir les personnes, les équipes, les situations, • Découvrir les activités pour : <ul style="list-style-type: none"> - bien vivre son bénévolat - « être heureux » - « tester son plaisir » - vérifier qu'il peut respecter les impératifs annoncés à l'accueil - pointer les incompatibilités qui lui auraient échappé jusqu'à présent 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à l'aise pour faire découvrir les diverses facettes de l'association, sans confier de responsabilités • Découvrir la personne dans des situations concrètes • Evaluer ses aptitudes, et son potentiel • Vérifier la capacité à « vivre ensemble » • Vérifier l'adéquation entre le profil de la personne et celui de l'association (activités, situations, poste à tenir, ...) • Découvrir les incompatibilités non décelées dans la phase d'accueil

Modalités	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> • Etre prêt(e) à jouer le jeu • Consigner ses observations, pour faire le point 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisir toutes les opportunités pour un début de participation aux activités « pour voir » • Inclure dans cette phase « une formation <i>maison</i> », spécifique en interne

Deux mesures sont à souligner en particulier :

- **une formation** « maison », en intra, spécifique à l'association et dont la responsabilité lui incombe.
La formation « maison » concerne en particulier : l'histoire de l'association, sa culture, ses moyens de travail, ses spécificités dans certains cas et ce que celles-ci induisent en termes de règles à respecter (exemple : visiteurs de malades à l'hôpital).
- **le suivi** de l'insertion,
Indispensable, quelles que soient les modalités de sa mise en œuvre (tutorat assuré par un bénévole ou par un salarié, suivi assuré par le responsable de la formation de l'association, par exemple).

L'insertion, temps de découverte mutuelle, se traduit au final par une entrée officielle dans l'association ou par le départ du bénévole.

Si au bout d'un certain temps, qui peut être défini à l'avance, l'on constate qu'il n'y a pas d'accord mutuel, il est sage et logique de ne pas insister.

Si par contre, bénévole et association se conviennent, le temps est alors venu d'*acter* un engagement mutuel.

Un engagement mutuel en symbiose avec un projet associatif

L'entrée officielle d'un bénévole dans une association est à concevoir en termes de symboles forts.

Les modalités de l'acte d'engagement reposent sur des signes forts, des signes de reconnaissance en cohérence avec le contexte dans lequel évolue l'association concernée, dans le respect de la personne et de l'association :

- acte d'adhésion, si la règle est que les bénévoles soient également adhérents (ce qui n'est pas toujours le cas),
- convention d'engagement réciproque (voir annexe 2),
- lettre de mission vis-à-vis de l'extérieur,
- signes de reconnaissance tels que badge, carte de bénévole, ...
- remise d'une charte, assortie de dispositions particulières dans certains cas (milieu hospitalier et milieu carcéral par exemple, qui exigent un engagement spécifique)

3. Comment vivre ensemble le bénévolat associatif

a - Participer d'un ensemble

Après le temps de l'accueil, puis de l'insertion, comment garantir au bénévole une participation active et valorisante à la vie de l'association ?

Il est indispensable que le nouveau bénévole se sente partie prenante dans le Projet associatif.

Il doit pouvoir répondre clairement à cette question : là où je suis, dans mon association, quel est mon rôle, quelle est ma mission ?

Dans l'association, chaque membre participe d'un ensemble qui s'inscrit dans un environnement plus ou moins complexe à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Une vue imprécise des positions respectives et du rôle de chacun peut générer des incompréhensions, des problèmes de pouvoir, et parfois aussi générer de graves dysfonctionnements.

Il convient que le projet associatif soit clairement défini pour chacun des “acteurs” dans sa réalité concrète et non seulement comme un objectif théorique plus ou moins lointain.

- Quelles sont les personnes concernées par notre action, et notamment quels en sont les bénéficiaires finaux ciblés ?
- Quels sont le rôle et la position respective de chacun des membres de l’association (adhérents, administrateurs bénévoles, salariés, bénévoles de terrain)?
- Quels sont les liens qui structurent cet ensemble ?
- Comment se répartissent les problèmes de décision, de conseils, et les responsabilités entre les responsables statutaires, les salariés éventuels et les bénévoles ?

Autant de questions qui permettent de préciser les facteurs autour desquels s’organise concrètement la vie au jour le jour dans l’association. Les réponses qu’on y apporte permettent à chacun de ses membres de s’y sentir à l’aise et efficace

b – Le sens d’un bénévolat associatif

Comment peut-on définir l’engagement dans le milieu associatif

- une relation d’acteur à rendre « gagnant/gagnant » ?
- une source d’enrichissement personnel et collectif ?

Pour le bénévole, il s’agit de la possibilité d’un développement personnel par le don qu’il fait de son temps.

Le bénévole est une personne libre qui s’engage dans une démarche citoyenne au sein d’une association.

L’association a pour *devoir* de ne pas viser seulement l’efficacité du bénévole comme fruit de l’activité que ce dernier exerce.

L’association a tout autant pour *devoir* de s’intéresser à la personne pour elle-même, en tant que telle et à l’impact social que la personne bénévole produit, là même où elle est engagée.

Si l’association n’a pas cette vision, elle risque de passer à côté de la richesse que chaque bénévole peut apporter à la vie associative, elle perd de vue une dimension essentielle de l’engagement, elle risque de se laisser entraîner dans une logique purement technicienne.

c - La reconnaissance et la valorisation

En cohérence avec le « poids » que les dirigeants donnent aux forces bénévoles et la valeur que représente l’engagement, le « bien vivre ensemble le bénévolat » génère tout naturellement des signes de reconnaissance et de valorisation, d’une double nature affective et rationnelle.

Spécifiques au contexte de chaque association, ces signes ne souffrent pas l'improvisation et relèvent d'une volonté politique exprimée à travers des gestes et processus réfléchis.

En termes de reconnaissance

Un courrier personnalisé à la signature du Président de l'association, peut-être la remise d'un « diplôme » interne, au moment où il convient de le faire, témoignent d'une authentique reconnaissance de l'association, construite par l'association et, exprimée au bénévole.

En termes de valorisation et de validation

Il s'agit de reconnaître la qualité d'un travail accompli, d'apprécier des compétences, d'attester d'un savoir, d'un savoir-faire et de les concrétiser par un document qui ainsi qualifie le don du temps fait à l'association ; ce qui ouvre des perspectives pour le bénévole comme, par exemple, rebondir vers une intégration professionnelle.

Avant même d'engager des démarches officielles de validation, il est toujours recommandé de définir des démarches formelles de reconnaissance et de valorisation des activités et des compétences, au sein de supports, tel le « passeport du bénévole » qui est développé en Bretagne, sous l'impulsion du Conseil Régional (Il existe, au moment du démarrage, des démarches de même type en Suisse).

En prolongement, concernant le tremplin que représente l'expérience bénévole, dans un parcours de vie, l'association peut, depuis janvier 2002, accompagner le bénévole dans une démarche de validation des acquis de l'expérience (voir note sommaire et références plus complètes en annexe 3).

Mais il est bien clair qu'il ne peut y avoir de validation formelle externe, s'il n'y a pas d'abord, en préalable, de reconnaissance et de valorisation interne et si ce processus de validation, lourd et complexe, ne représente pas un enjeu important pour le nouveau bénévole. Une telle démarche ne peut se situer qu'au sein d'un projet personnel et professionnel. C'est tout l'environnement de l'association qui peut favoriser et soutenir une telle élaboration. Le développement du bénévole devient alors un objectif en soi !

d - La fidélisation

Pour le bénévole, c'est une adhésion bien vécue au Projet associatif, sans abandon de liberté, sans risque d'enfermement dans un engagement qui ampute, consciemment ou non, la vie privée des bénévoles. « Il faut savoir fermer le tiroir ».

Pour l'association, c'est une évaluation permanente de la santé de l'organisation. Comment, en effet, garder le cap sur un Projet associatif et mener à bien les actions qui le sous-tendent, si ses acteurs sont en perpétuel renouvellement ?

Pour les bénévoles et l'association, la fidélisation c'est, parmi d'autres facteurs, le confort d'un cadre sécuritaire à travers :

- des règles dont certaines relèvent d'une cohérence avec la législation en vigueur,
- des règles évolutives réfléchies de part et d'autre (concernant, par exemple, les frais engagés par les bénévoles, les assurances, etc.).

C'est, en bref, une hygiène de vie collective, acceptable et acceptée, car un manque de souplesse « fait fuir les bénévoles ».

En contrepoint de la fidélisation, le "zapping" peut trouver sa source dans des raisons impliquant la qualité du management, un manque d'effort de fidélisation de la part des associations ou une insertion manquée. Mais d'autres raisons de "zapping" (ou transhumance des bénévoles), sur lesquelles il est difficile d'avoir prise sont propres aux bénévoles qui pratiquent cette forme de recherche.

Enfin, si un degré certain de fidélisation des bénévoles est nécessaire, cette fidélisation n'est pas, en soi, un objectif essentiel. Parfois, c'est même la non-fidélisation qui devient l'objectif, comme dans le cas des bénévoles demandeurs d'emploi.

Avoir permis à quelqu'un de se "resocialiser", de se remobiliser, de sortir du cercle vicieux de l'échec et de l'exclusion, fait évidemment partie du Projet associatif. On peut d'ailleurs imaginer que, bien accueillie et ayant apprécié la vie associative et le bénévolat, cette personne s'engagera à nouveau « pour rendre ce qu'elle a reçu ».

e – La formation

Il faut entendre par formation toute action qui permet de valoriser, développer ou produire de la compétence individuelle et collective, au bénéfice des personnes et du Projet associatif, dans une démarche qualité du savoir-vivre ensemble.

Cette composante de la gestion des ressources bénévoles procède d'une volonté politique et à ce titre interpelle singulièrement les dirigeants d'une association.

Le champ d'action formatif est vaste (il fait l'objet d'une abondante littérature) et les moyens d'apprentissage formels et informels sont très diversifiés.

On en trouvera d'autant plus facilement les clés d'entrée adéquates que l'on se sera débarrassé de préjugés qui courent encore et que l'on sera clair sur « le pourquoi du comment ».

Des positions et idées reçues à revoir

Bien souvent encore :

- on parle de la formation comme d'une panacée. Or, c'est un moyen parmi d'autres pour faire face à une situation, atteindre un objectif.

- on a le réflexe « formation » surtout pour combler des lacunes et des manques, ce qui lui confère une connotation négative de faiblesse, peu engageante, limite sa portée et produit un phénomène de rejet.

C'est d'autant plus regrettable que, dans bien des cas, faire passer un message formateur, c'est réactiver ce que les gens savent déjà ; on ne fait que mettre en valeur leurs capacités pour qu'ils les utilisent au mieux.

En effet, hormis les très jeunes, les adultes ont dans leurs bagages un vécu, une expérience, un parcours de vie, qui pèsent lourd dans leurs motivations, leur appétit de formation.

- on assimile « formation et stages », alors que bien souvent cela n'est pas la meilleure forme de l'apprentissage (toutes les enquêtes montrent que ce n'est pas le moyen dominant par lequel les bénévoles reconnaissent avoir appris). Il y a d'autres méthodes : le tutorat, la composition astucieuse des équipes, le passage dans une autre équipe ou une autre association, l'appui au repérage formel de l'expérience acquise...et de nouveaux moyens, tels que l'utilisation d'Internet et d'Intranet.

- on dit que la formation coûte cher. Il est évident que ce constat peut être vrai dans bien des cas de figure. Mais, d'une façon générale, c'est une affirmation qui donne bonne conscience et dispense d'une réflexion, de la recherche de solutions peu répandues (comme la mutualisation des ressources).

Cette affirmation manque d'un corollaire, à savoir maîtriser les éléments qui composent les coûts pour trouver le meilleur ratio entre la qualité et le prix, cerner la valeur ajoutée de l'action de formation considérée.

Dans cet ordre d'idées, il est fréquent d'oublier que l'association est le maître d'ouvrage et qu'il lui est nécessaire d'avoir une vision claire de ce que représente des outils tels un cahier des charges, un plan de formation, etc. et ce que représentent certains actes, comme l'achat d'une prestation à l'extérieur.

On utilise abusivement le terme « formation ». Il devient ambigu et passe-partout pour désigner indifféremment :

- l'information, la mise au courant,
- la prise de conscience de responsabilités à assumer
- l'acquisition de savoirs, liés à des techniques, des comportements, l'intelligence d'une situation, etc.

- Trop souvent encore, quand on pense formation, on occulte les mesures d'accompagnement et d'évaluation qui s'imposent au regard d'un objectif, mesures qui s'avèrent pourtant garantes de qualité, de progrès, de valeur ajoutée, d'efficacité.

Des questions de fond, peut-être dérangementes

Il convient de les poser, même si l'on a l'impression d'enfoncer des portes ouvertes, puisque aussi bien « sur un million d'associations actives, en France, 85% environ d'entre elles sont composées uniquement de bénévoles » (*selon les chiffres du CPCA d'avril 2005*).

De quel « poids » pèsent les forces bénévoles dans une association pour la mise en œuvre du Projet associatif affiché ? Quel est réellement le ressenti des dirigeants à cet égard ?

Ces forces exprimées et potentielles :

- sont-elles une solution faute de mieux, pour des raisons liées aux ressources financières de l'association ?
- représentent-elles un appoint intéressant, bien sûr non négligeable, pour certaines tâches ?
- sont-elles considérées comme complémentaires aux compétences salariales et aborde-t-on ainsi globalement le sujet, chacun et chacune participant d'un ensemble ?
- Ces forces bénévoles, adossées à un engagement librement consenti, sont-elles une composante à part entière de la mise en œuvre du Projet associatif et de sa vitalité ?

De la réponse à ces questions, dans un contexte spécifique donné, dépend la vigueur d'une volonté politique pour manager les forces bénévoles, et plus largement l'ensemble des ressources humaines d'une association, à travers une organisation et des actions formatives.

f – La communication

D'une manière générale, et dans le milieu associatif en particulier, l'importance de la communication verbale et écrite n'apparaît qu'au moment de malentendus, de dysfonctionnements et de rupture de liens entre les acteurs.

Les observations recueillies sur le terrain montrent que :

- Les bénévoles ressentent un besoin de communication, de reconnaissance, de valorisation quels que soient les contextes et les échelons (local, régional, national)
- Dans certains cas, « la base se sent coupée de la tête » d'où un paradoxe : alors que la réalisation du projet de l'association repose en grande partie sur la richesse de sa base, celle-ci ignore ce qui se passe « en haut »).
- Si l'association implique les bénévoles dans une démarche dynamisante, les forces qu'ils représentent seront optimisées. Si, inconsciemment ou non, par manque de communication, la passivité est cultivée, ces forces s'amourcissent.
- Enfin, si « l'écrit » est rarement la forme dominante de la communication dans les associations, « l'oral » est un art difficile, surtout dans un contexte

naturellement affectif, parfois sur affectif. Il convient donc, pour chaque association, de mesurer sans complaisance la forme la plus appropriée de cette communication.

La vie associative repose sur des échanges :

- ce qui suppose une volonté pour que l'information circule et que le dialogue s'instaure,
- ce qui induit un devoir d'information et un devoir de s'informer et exige, il faut le souligner, des efforts réciproques côté « émetteurs » et côté « récepteurs »,
- ce qui nécessite des outils fiables et réfléchis quant à leur mise en place et des mesures d'accompagnement,
- ce qui rend nécessaire une veille permanente concernant le risque de rétention de l'information (parfois volontaire, parfois involontaire),
- ce qui appelle en corollaire : l'évaluation de la communication telle qu'elle est menée et vécue dans l'association, en particulier par les bénévoles.

L'évaluation permet d'éviter de répéter des erreurs et permet de progresser.

Ainsi, la communication, ressentie parfois comme une « nébuleuse », participe de la responsabilité des dirigeants mais aussi des bénévoles à la hauteur de leurs engagements respectifs.

En termes de management, les ressources bénévoles sont d'autant mieux valorisées qu'elles sont mobilisées au sein de trois registres de communication : interne, transversal, externe.

A cet égard, on ne court jamais le risque « d'en faire trop », car au-delà de son objectif intrinsèque, la communication constitue également un fort vecteur de reconnaissance.

Communication interne

Nous distinguons trois composantes :

Sa vocation :

- faire vivre et partager le Projet associatif,
- valoriser et faire connaître les actions menées,
- faciliter la mise en œuvre de l'action.

Ses modalités :

Concevoir une information *adaptée, accessible, ciblée*.

(On observe que la mise en circulation de trop d'informations, désordonnées et sans cohérence, « épuise » leurs émetteurs et leurs récepteurs).

Ses stratégies :

Par exemple :

-conjuguer l'information descendante et la remontée des effets produits,

-passer de la notion d'information *fournie* à celle d'information *disponible* (par exemple par la mise en place de dispositifs Intranet), ce qui modifie en profondeur les rapports entre les acteurs de l'association,

-adapter l'information à chaque niveau d'interlocuteurs (d'où l'utilité d'une typologie des familles d'interlocuteurs, de la formalisation de « qui fait quoi »).

Une mise à disposition d'informations selon chaque type d'acteurs favorise une attitude proactive : le bénévole peut aller chercher l'information dont il a besoin là où il sait qu'il peut la trouver, là où l'association la met à sa disposition.

Communication transversale

Elle concerne, par exemple, en interne, les différents établissements d'une même association ; en externe, le regroupement de plusieurs associations autour d'un sujet commun.

Il convient de souligner que, quel que soit le cas de figure, la mutualisation des savoirs et des expériences, la découverte des autres et de leur environnement, offrent de remarquables opportunités pour dynamiser les personnes, singulièrement les bénévoles et les structures et pour susciter des ouvertures sur de nouveaux champs d'activités. Ceci produit un antidote par excellence contre les dangers de la sclérose dont les acteurs de l'association, quelle que soit leur place dans l'association, ne sont pas à l'abri.

Communication externe

A l'initiative de l'association

En contrepoint de la communication interne, lorsque l'association a pour souci de « bien faire et le faire savoir » et mène des actions de communication dans ce sens, la valorisation des ressources bénévoles s'en trouve facilitée : en effet, la motivation des bénévoles et leur sentiment d'appartenance à un Projet associatif dont on parle à l'extérieur se trouvent renforcés ; ce qui concourt à la création d'un climat convivial.

A l'initiative des bénévoles

Comme le notait notre commission, il y a quelques années², « nous sommes héritiers d'une culture qui, contrairement à la culture anglo-saxonne, fait que le bénévolat ne

² Vie active et bénévolat associatif – Etude Commission Inter Associative - 1999.

s'inscrit pas naturellement dans nos mœurs. Il participe d'une sorte de jardin secret d'une vie privée à laquelle nous sommes attachés ».

La situation n'a pas beaucoup évolué ; le bénévolat reste encore aujourd'hui un jardin secret pour ceux qui le cultivent, ce qui ne multiplie pas les chances de promouvoir le bénévolat auprès de ceux qui l'ignorent ou qui, faute d'information, émettent des jugements négatifs sur le sujet.

Quand le bénévolat est bien vécu, de meilleures chances sont réunies pour que ceux qui le pratiquent avec bonheur en parlent volontiers autour d'eux et l'on sait que "le bouche à oreille" est le meilleur des vecteurs pour éveiller l'intérêt, véhiculer le témoignage d'expériences vécues et favoriser une émulation collective.

g – L'outillage – Utilité et emploi

On peut définir l'outillage comme :

Tout ce qui permet de respecter la législation en vigueur, tout ce qui fédère et donne un sentiment d'appartenance, tout ce qui crée et maintient des liens entre les acteurs d'une association, tout ce qui valorise l'esprit associatif et le bénévolat.

L'expérience montre que, dans la plupart des cas, les « idées d'outillage » ne manquent pas. Mais, pour valoriser les ressources bénévoles, l'outillage ne retient pas toujours suffisamment l'attention des responsables pour le choisir ou le concevoir, se l'approprier et l'utiliser dans une démarche qualité.

Pour expliquer cet état de fait, le manque de temps, les urgences sont souvent évoquées. Le souci de l'efficacité immédiate prime sur la réflexion qui représente, il faut en convenir, un investissement temps.

Refusant de donner des recettes ou des solutions toutes faites, il semble cependant important de signaler des "outils" utilisés dans le monde associatif, pour faciliter une bonne communication et l'organisation concrète de la vie collective.

INVENTAIRE d'outillage courant en terme de supports et d'actions :

SUPPORTS	ACTIONS
° Points clés : leur clarté, leur cohérence par rapport à une vision de l'association	° Points clés : leur préparation, leur cohérence par rapport à une vision de l'association
--Projet associatif formalisé par écrit - procédures du vivre le bénévolat au quotidien (frais engagés, assurances...) - badge - document d'engagement mutuel	- assemblées générales - espaces de concertation (avec d'autres associations, entre dirigeants et bénévoles en interne) - entretiens, dont annuel avec le(s)

<ul style="list-style-type: none"> - charte de l'association et/ou charte du bénévolat - comptes-rendus d'activités - document formalisant les instances statutaires et spécifiques de l'association et leur mode de fonctionnement (qui fait quoi) - fichier/ base de données de l'association - livret d'accueil - lettre de mission qui accrédite le bénévole pour l'extérieur - procédure de suivi/évaluation du bénévole (par rapport à sa fiche de mission et par rapport à la contribution de l'activité bénévole à la mise en œuvre du projet associatif) -procédures d'accueil et d'information des bénévoles potentiels -convention d'engagement réciproque -panoplie d'affiches, dépliants, bulletin d'information - Intranet - repérage et capitalisation des « bonnes pratiques » internes - « boîte à idées » et suggestions internes - règlement intérieur - revues (diffusées en interne ou externe) -statuts - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> réfèrent(s) du bénévole - manifestations événementielles (« grand'messe », la fête ensemble, journée du 5 décembre, anniversaires, etc.) - groupes de parole - réunions d'information, générales et à des niveaux spécifiques en interne - réunions de coordination - etc.
---	---

4. La fin d'un engagement

Au terme d'un parcours commun, une occasion d'évaluer la qualité du management des ressources humaines

Après un temps plus ou moins long de partage, quelques jours ou plusieurs années, entre le bénévole et son association, voici venu le temps de la séparation. Ce moment sera souvent difficile, parfois bénéfique, mais toujours un moment capital, tant pour le bénévole que pour l'association.

Quelles que soient les circonstances de cette rupture, il convient de prendre en compte quelques points de réflexion :

- Se souvenir qu'un temps de vie associative partagée génère toujours du positif tant pour le projet associatif que pour les acteurs de ce projet.
- Dans tous les cas, respecter les valeurs principales de la vie associative, et notamment la primauté de la valeur de la personne.
- Avoir le souci d'éviter tout ce qui pourrait appauvrir l'association ou ternir son image. Le départ, tout comme l'engagement, sont des temps forts de la vie associative. Ne pas négliger l'effet positif ou négatif du "bouche à oreille" qui ne manquera pas de se développer à l'issue de cette étape. Si le bénévole vit mal son départ, avec désillusion, son attitude et ses propos peuvent porter un préjudice important à l'image de l'association et à son potentiel de recrutement.

- Toujours se rappeler que l'association a un devoir moral vis-à-vis de ses bénévoles.
- Ce sera aussi un temps de réflexion sur les mesures prises, ou absentes, concernant la fidélisation des bénévoles. Faut-il remettre en cause le "Management", facteur de bonne ou de mauvaise ambiance dans l'association.

Les causes d'une rupture

La fin d'un engagement bénévole, la rupture d'un engagement réciproque peuvent intervenir pour des causes variables :

1) L'association disparaît

C'est le cas de restructurations, de circonstances qui rendent obsolète 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 tenu de fermer ses portes. Dans ce cas, il sera peut-être possible d'établir une fusion avec une autre association, mais 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 familiales, professionnelles ou de santé, ou 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 et à son potentiel de recrutement.

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

3) La rupture est prise à l'initiative de l'association

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

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

- **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'approprierait l'action de l'association et en redéfinirait, pour son propre compte, tout ou partie du projet.

- Enfin, **elle peut 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, existent des cas de ruptures latentes liés à ce vieillissement. Il serait sans doute fort utile de réfléchir sur les initiatives à prendre pour accompagner le bénévole vieillissant. Peut-on parler d'une "retraite associative" ?

Dans chacun des cas évoqués, il est certain que l'abandon d'une responsabilité est d'autant plus difficile que le bénévole 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.

Tentons quelques suggestions pour faciliter ce "passage", d'une part pour les responsables de l'association, d'autre part pour le bénévole qui s'en va.

Notons en outre que cette séparation exige des deux parties un effort de transparence et une volonté d'écoute de l'autre.

Des devoirs respectifs

- de la part des responsables de l'association

- Avoir conscience que le départ d'un bénévole peut être un moment pénible, voire traumatisant pour celui-ci, mais aussi pour l'association toute entière, et pour ses autres membres.
- 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, valorisé par un authentique esprit d'équipe.
- Souhaiter s'associer à la vie d'une association c'est avant tout décider de "s'associer" à d'autres. Reconnaître le travail réalisé, affirmer l'utilité de ce travail, de son propre rôle 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 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.
- Etre 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 et sans bruit,
 - les promesses non tenues,
 - les dérives de la fonction,
 - la surcharge : on donne la main de bon cœur et le bras y passe,
 - on pense 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 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 et reconnaissante " est une constante dans les rapports entre responsables et acteurs de base.

- de la part du bénévole

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.

Tentons 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.).
- 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.

Conclusion

La responsabilité des dirigeants

Le rôle et les fonctions des dirigeants sont inscrits en filigrane dans la réflexion que nous avons menée, axée sur « les ressources bénévoles et leur management ».

Le sujet méritera d'être approfondi par des travaux ultérieurs.

Nous nous bornerons à souligner ici quelques points clés que nous pensons être communs aux associations dans la diversité de leur taille, de leur structure, de leur objet.

Des devoirs et prises de conscience, articulés autour du projet associatif dont les élus, au premier chef, portent la responsabilité :

- Préciser clairement, sans ambiguïté, la place que tiennent les bénévoles dans la mise en œuvre du projet associatif. Le « traitement des ressources bénévoles » en dépend, leur valorisation en découle.
- Donner toute chance aux bénévoles, quel que soit leur effectif, d'exprimer leurs forces de proposition. Une association est porteuse d'un projet et a pour vocation d'accueillir des personnes qui y adhèrent et partagent des valeurs communes ; ce qui impose des limites dont le tracé incombe aux dirigeants, même si l'association est animée d'une grande ouverture d'esprit.
- Ne pas perdre de vue que la valorisation des ressources bénévoles ne s'exerce pas dans un contexte figé. Elle sera modulée positivement en fonction de la capacité d'adaptation et d'anticipation des dirigeants quant à l'évolution voire la remise en question du projet associatif.
- Etre conscient que l'autorité de compétence permet, beaucoup plus avantageusement que l'autorité hiérarchique, de régler les dysfonctionnements relationnels, porteurs d'inefficacité ; sans oublier que le lien bénévole/dirigeant n'est pas de nature juridique mais repose uniquement sur un mutuel engagement moral.
- Etre vigilant quant à la distance qui peut s'insinuer, sournoisement au fil du temps, entre les élus et les acteurs de terrain bénévoles.

Dans le même ordre d'idées, il est observable que, au moment d'une prise de responsabilité électorale, « quelque chose se passe » : la façon dont l'élu se perçoit lui-même et est perçu par les autres change, ce qui influe sur les relations.

Finalement, les dirigeants portent la lourde responsabilité de « gâcher » ou non les ressources bénévoles, aussi précieuses que fragiles ou d'en faire mauvais usage et, partant, ternir l'esprit associatif, faute de pratiques managériales dynamisantes.

Concerner vraiment les bénévoles dans la réflexion et dans l'action, les considérer au sens fort du terme (en dépassant les classiques mots de remerciement en guise de reconnaissance) n'est-ce pas là pour les dirigeants un des meilleurs moyens d'assumer leurs responsabilités à leur égard ?

ANNEXES

ANNEXE 1

Fiches pratiques et opérationnelles à publier

Ce document global a pour cible les dirigeants associatifs. Il a donc été volontairement réduit à l'essentiel des « messages » qui ont paru importants aux membres de la Commission Inter Associative.

Il sera suivi de fiches techniques plus opérationnelles, illustrées autant que faire se peut d'exemples et « de bonnes pratiques ». Ces fiches sont prévues sur les points suivants :

Qui sont les bénévoles ?

Où s'exerce le bénévolat ?

Comment les recruter ?

Nécessité et importance d'un projet associatif et comment impliquer les bénévoles.

Quelle peut être l'importance d'un contrat moral entre l'association et ses bénévoles ?

Comment bien accueillir, intégrer et bien former les bénévoles ?

Comment reconnaître, valoriser et valider leurs activités et leurs compétences ?

Quelle place respective pour les bénévoles, les volontaires et les salariés dans une association ?

Comment communiquer au sein d'une association ?

Comment trouver les futurs dirigeants associatifs ?

Comment les former et en assurer le renouvellement ?

Comment mettre fin à une mission ou à une responsabilité bénévole ?

Fiches juridiques de France Bénévolat

Concernant les règles juridiques qui s'appliquent dans le domaine de l'engagement bénévole, France Bénévolat a élaboré un certain nombre de fiches juridiques, disponibles sur son site (www.francebenevolat.org), et dont voici les thèmes :

- « La différence entre un salarié, un bénévole et un volontaire »

- « Les risques de requalification en contrat de travail toute activité d'un bénévole, dès lors qu'on lui verse la moindre indemnité ou qu'on lui rembourse des frais non justifiés. »
 - « Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de contrat, au sens juridique du terme, entre un bénévole et une association, qu'il ne doit pas y avoir de « règle du jeu », au contraire ; d'où, deux recommandations importantes : l'affichage de « la Charte du bénévolat » et la signature « d'une convention d'engagements réciproques ».

- « Les différentes formes de congés prévues dans la loi pour faciliter le don de temps des bénévoles et leur formation ».

- « Les conditions précises pour qu'un demandeur d'emploi puisse exercer une activité bénévole »

- « Les règles pour les remboursements de frais des bénévoles »

- « Les conditions dans lesquelles La Croix-Rouge Française accepte et encadre des bénévoles mineurs » (Exemple)

Validation des acquis de l'expérience (V.A.E.) rappels sommaires

Nous avons fait allusion précédemment aux moyens d'apprentissage informels. La VAE en est une parfaite illustration :

« On reconnaît aujourd'hui que les modes de construction de la compétence sont divers et on admet, plus encore que par le passé, que des savoirs s'acquièrent autrement que dans un cursus de formation classique ».

Rappelons brièvement que :

- selon la loi du 12 janvier 2002 « peuvent être pris en compte au titre de la validation, l'ensemble des compétences professionnelles acquises dans l'exercice d'une activité salariée, non salariée ou *bénévole* en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du titre visé ».

- la validation des acquis de l'expérience procède d'une démarche strictement personnelle en perspective avec un projet dont l'intéressé est porteur.

- il ne s'agit pas de procéder à une démarche administrative ou de rédiger un état de services accompagné d'attestations.

- il est question, sur dossier soumis à un jury, d'apporter des preuves, gages de crédibilité ; c'est-à-dire formaliser par écrit « ce que l'on fait et comment on le fait ».

Ce travail personnel s'avère impliquant et formateur : il oblige à prendre du recul, à faire des efforts d'analyse.

Il n'exclut pas l'aide que l'on peut trouver dans son environnement et particulièrement dans son association.

Notons que ce soutien peut être fort éclairant et bénéfique pour l'association elle-même : en effet, cette dernière peut être conduite à analyser son management, les points forts et les points faibles de son organisation à travers le travail de ses coéquipiers mis à plat.

La VAE, nouveau regard sur la production de compétences a déjà fait couler beaucoup d'encre. Elle ouvre des perspectives au secteur associatif. Elle interroge les associations en termes d'utilité et d'usage, ce qui méritera des travaux ultérieurs.

Pour en savoir plus sur l'avancement de la VAE dans les associations, voir les excellents travaux de la FONDA publiés en Août 2005 (on les retrouve sur le site www.francebenevolat.org, onglet « Etudes et documents », ou sur www.fonda.asso.fr).