

MEMOIRE

UMA Management Associatif - 2013-2014

Comment favoriser les conditions du Renouvellement des Responsables Associatifs Bénévoles

Alain Gielnik
Décembre 2014

ADEMA



UMA



« Aujourd'hui, les leviers de l'engagement résultent de l'adéquation entre la volonté d'œuvrer pour une collectivité et de former sa personnalité dans un engagement choisi et volontaire pendant son temps libre. »

Roger Sue et Jean-Michel Peter, De l'intérêt d'être bénévole, 2011

Cerlis CNRS / Université Paris Descartes



NOTE AU LECTEUR

Le mémoire porte sur le renouvellement des responsables bénévoles au sein des associations. S'il est, en effet, reconnu de tout un chacun que le bénévolat est un pilier du tissu associatif, celui de ses responsables en est assurément une des composantes structurantes. Pour autant, les associations ont des difficultés récurrentes à favoriser l'implication de leurs bénévoles dans leurs structures d'encadrement (au sens large d'instances dirigeantes élues ou non) et à les renouveler.

A l'instar de nombreuses associations confrontées à cet enjeu, France Bénévolat a inscrit dans son projet « Ambitions 2020 ¹ » sa volonté réitérée de mettre en œuvre des actions volontaristes et pertinentes pour renouveler ses responsables aux trois niveaux qui la compose (National, Régional et Départemental). Pour ce faire, une Charte et un plan d'actions ont été approuvés par l'AGO du 3/4/2014, après un travail du Bureau et une approbation du CA.

S'appuyant sur divers articles et travaux publiés complétés par une série d'échanges avec un certain nombre de responsables associatifs², l'objet de ce mémoire est d'apporter une réflexion sur les leviers de l'engagement bénévole et sur l'organisation adéquate favorisant le renouvellement et l'implication des responsables bénévoles associatifs par le biais de préconisations et propositions opérationnelles sachant que force a été de constater que les solutions ou tentatives de résolution de cet enjeu sont moins répandues au sein du monde associatif que le problème de renouvellement lui-même.

Le présent mémoire se structure en trois parties :

- Une courte synthèse des enjeux et des freins existants autour de l'engagement associatif des responsables bénévoles.
- Une identification des besoins et des profils favorisant l'intégration et la fidélisation des responsables bénévoles.
- Une présentation de propositions concrètes d'actions préconisées.

¹ Le texte « Ambitions 2020 » sera mis au vote de l'AGO de Mars 2015

² Voir liste des participants au § Remerciements et le questionnaire en Annexe

ENJEUX & FREINS

Les bénévoles sont de plus en plus nombreux en France³. La dernière enquête de France Bénévolat met en avant l'engagement des français, qu'ils agissent dans une structure associative ou en dehors, en soulignant quelques faits saillants :

- 40 % des Français donnent de leur temps
- le bénévolat direct augmente le plus fortement : + 31 %
- le bénévolat régulier s'estompe au profit du bénévolat ponctuel
- de plus en plus de jeunes font du bénévolat : + 32 %

Pour autant, en dépit de ce formidable vivier, les associations ont des difficultés à renouveler leurs responsables bénévoles. Un problème unanimement reconnu et corroboré par l'ensemble des témoignages recueillis auprès de tous nos interlocuteurs associatifs. Les réponses fusent bredi-breda mélangeant de multiples causes dont les plus significatives touchent à la démarche individuelle, plus personnelle et plus ponctuelle... à la perception de la tâche à accomplir (et donc des compétences nécessaires) : disponibilité, profil, responsabilités à assumer.... Toutes confirment la difficulté d'engagement dans des postes à responsabilité, la crainte d'être amené « à faire plus » associée à la spécificité des tâches qui ne donnent pas envie de s'investir.

D. Thierry, Président de France Bénévolat, dans un document de référence⁴ sur lequel nous nous sommes appuyés pour dresser nos propositions, - document orienté plus spécifiquement vers les dirigeants élus (administrateurs) -, nous fournit trois grandes raisons : objectives, sociologiques et managériales.

- Raisons objectives : manque de disponibilité des actifs au profit des retraités, contraintes de gestion et complexité administrative et de financement, risque juridique.
- Raisons sociologiques : priorité donnée à l'action et au résultat sur le projet associatif qui explique un désintérêt pour les responsabilités souvent floues et peu attractives ; pouvoir et égo favorisés au détriment du projet associatif dus aux expériences vécues par certains anciens cadre au cours de leurs parcours professionnels antérieurs.
- Raisons managériales : retard criant en matière de formation des dirigeants.

De plus, si les difficultés sont partagées au sein du monde associatif, elles sont plus ou moins significatives et nécessitent une segmentation en fonction du secteur d'appartenance de l'association, de sa taille, de l'existence ou non de salariés. De même, pour les associations dont les bénéficiaires finaux sont membres de l'association de celles dont les bénéficiaires sont externes.

³ Enquête, réalisée par l'IFOP et France Bénévolat, avec le concours du Crédit Mutuel - Juin 2013

⁴ Le « recrutement » et le renouvellement des dirigeants associatifs - France Bénévolat - Juin 2008

Dans sa conclusion, D. Thierry fournit les lignes de force conduisant au développement de solutions : la formation continue à la gouvernance, la répartition des responsabilités et le fonctionnement collectif et enfin, les modalités de recrutement (sources, critères, parité, processus d'intégration).

Les enjeux, quant à eux, sont de taille, pour ne pas dire capitaux, car toute association qui arrive à se renouveler tant au niveau de son projet qu'au niveau de ses bénévoles, responsables ou non d'ailleurs, permet la transmission de son projet associatif et de ses valeurs.

C'est pourquoi connaître le potentiel militant des bénévoles sur lequel l'association peut construire ses missions, identifier les voies qui conduisent les bénévoles à s'engager plus avant dans la prise de responsabilités et appréhender les raisons qui les conduisent à traduire un intérêt personnel en une mobilisation responsable et collective, sont une partie intégrante et essentielle des pratiques associatives et notamment de la gestion des ressources bénévoles.

Vu sous l'angle des bénévoles, la compréhension des sources de déception et d'insatisfaction⁵ sont également intéressantes à identifier car elles n'incitent pas à un engagement fort et sont des freins puissants à la prise de responsabilités. Ces insatisfactions sont souvent accompagnées d'attentes non prises en compte. En vrac, on peut citer parmi celles qui se croisent avec notre sujet :

- Le sentiment de ne pas être assez encouragé dans l'action c'est-à-dire l'absence de soutien, de directives et de ressources et plus globalement d'accompagnement dans le développement des missions: les bénévoles sont laissés seuls pour gérer les responsabilités, sans formation, ni ressources nécessaires pour bien faire leur travail. La multiplicité des fonctions : les bénévoles souffrent d'être affectés à de trop nombreuses tâches. Le manque de focalisation : les bénévoles trouvent leurs missions sans intérêt et sans impact sur le projet associatif. Ils sont incapables d'évaluer leurs réalisations et sont déçus par l'insuffisance de moyens qu'ils soient financiers ou matériels (locaux, outils...).
- Le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles voire d'être incompetents pour réaliser des tâches pour lesquelles ils n'ont que peu d'expérience. Ceci crée un sentiment d'être inappropriés et inefficaces pour faire face aux tâches confiées. Parfois est même évoquée l'inadéquation du profil à la fonction : des bénévoles se voient affecter des tâches qui entrent en conflit avec leur personnalité.
- Le sentiment d'absence de reconnaissance est aussi mentionné. Leur engagement est insuffisamment valorisé au vu de leur contribution (notamment celui des compétences professionnelles de la part des responsables). S'y ajoute souvent un manque de convivialité.
- Le sentiment d'un manque de gouvernance ou d'une gouvernance inorganisée, communiquant mal. Les bénévoles ne sont pas sûrs du but majeur de l'organisation

⁵ « La France bénévole, 10ème édition » – mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet.

(méconnaissance de son projet associatif). Les bénévoles souffrent d'un certain filtrage des informations, ne sont pas tenus au courant des changements, et perdent le contact avec la réalité. Beaucoup sont déçus par le manque d'organisation.

L'analyse de l'ensemble de ces informations, associée aux conclusions précitées de D. Thierry, renferme, comme nous le verrons plus tard, les prémices de pistes de propositions susceptibles d'apporter des réponses à notre problème.

EXPRESSION DES BESOINS ET PROFILS

Au cours des échanges, à la question portant sur le profil idéal retenu pour les responsables bénévoles, les réponses sont quasi-unanimes et dressent majoritairement le portrait de personnes qui, au-delà d'être souvent multi-compétentes et surtout disponibles, portent au mieux le projet associatif, suscitent l'enthousiasme dans l'accompagnement des bénévoles tout en étant d'excellentes gestionnaires de projets.

Exprimées de manière différente, nous retiendrons que sous l'angle associatif, ces réponses mettent prioritairement l'accent sur deux dimensions qui favorisent (pour ne pas dire « autorisent ») à prendre des responsabilités associatives :

- une dimension d'engagement militant (la cause portée par l'association)
- et une dimension de compétence voire d'expertise.

Il est intéressant de croiser ces deux dimensions avec celles exprimées prioritairement par les bénévoles quant à leurs propres principales motivations telles qu'exprimées dans toutes les études⁶ menées :

- Celle du sens, du plaisir de se réaliser et de la reconnaissance qui traduit plus une logique d'épanouissement personnel qu'un engagement militant affirmé.
- Celle du développement des compétences telles que compétences techniques, confiance en soi, capacités organisationnelles, apprentissage de la vie en groupe.
- Celle du lien social et de l'affiliation.

⁶ « La France bénévole, 10ème édition » – mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet (déjà citée)

Un élément important saute aux yeux : il convient ici d'ajouter une autre dimension au profil « idéal » brossé initialement par les associations, à savoir celle de chercher à trouver du sens pour soi et à en retirer des gratifications.

Cette dernière dimension n'est d'ailleurs pas en opposition avec celle altruiste de l'engagement militant mis en avant par les associations car elle reste affaire de valeurs mettant plus en exergue, dans ce cas, le sentiment d'être utile à la société et d'agir pour les autres plutôt que la défense de la cause. Ces deux derniers aspects sont néanmoins profondément liés, non exclusifs l'un de l'autre et témoignent, chacun à leur manière, du souci des autres. Il est donc important que les associations formulent cette notion dans l'expression de leurs besoins.

En réponse à cette dernière remarque, cette dimension, bien connue des personnes interrogées est cependant nuancée voire tempérée, en précisant que si tous les bénévoles la partagent, l'adhésion au projet associatif semble plus forte chez les responsables associatifs qui l'expriment le plus souvent par le biais de prise de responsabilités.

Outre ces dimensions, une insistance forte sur l'accompagnement a toujours été mentionnée et mise en exergue dans les témoignages : non seulement le responsable bénévole se doit d'organiser et de superviser les activités et tâches diverses mais il doit aussi savoir motiver et superviser différents types de personnalité dans le but de maintenir une atmosphère constructive propice à la promotion du projet associatif car, dans le cadre de leurs compétences spécifiques, les responsables associatifs représentent l'association à tous les niveaux, devenant des porte-paroles et, souvent même, le visage de l'association.

Nous compléterons cette analyse en ajoutant quelques autres « qualités » que tout responsable associatif se doit de développer et d'acquérir pour réussir au mieux ses missions. Celles-ci sont tirées d'une note rédigée par D. Thierry en 2007 « Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences », et se résument en cinq points :

- Innovation et créativité : les associations sont à l'écoute des besoins sociaux émergents ou persistants. Leurs responsables se doivent d'être innovants pour répondre à cette demande qu'aucune offre publique ou privée n'a réussi à combler.
- Travail en équipe et collaboration : le fonctionnement d'une association est par nature collectif. Le plus souvent, les responsables sont amenés à collaborer en permanence avec des personnes aux statuts bien différents (salariés, bénévoles de terrain, bénévoles élus, partenaires, etc.) et les décisions sont prises de manière collégiale.
- Animation des équipes de bénévoles sans hiérarchie : animer des bénévoles, qui par nature ne sont pas liés à l'association par un contrat de subordination, est également une compétence spécifique. Les bénévoles ont des attentes et des contraintes fortes que l'animateur doit prendre en compte. Il se doit d'investir dans la qualité de la relation, nécessairement équilibrée et transparente.
- Efficacité dans des organisations « floues » : les associations n'ont pas toujours un mode de fonctionnement et des procédures stabilisées. Pourtant, on est souvent surpris de la réactivité et des flexibilités démontrées par leurs responsables.

- Optimisation des moyens et maîtrise de l'efficacité : aussi paradoxal que cela puisse parfois paraître à certains, l'association est un lieu efficace : ses responsables minimisent (au sens de l'optimisation) systématiquement l'utilisation de leurs ressources pour atteindre un objectif donné.

Enfin, nous concluons ce portrait en rappelant l'importance de l'appropriation du projet associatif par le responsable bénévole, sachant que ce dernier est souvent dépeint comme le maillon indispensable entre vision stratégique initiée par les dirigeants et réalités des missions opérationnelles quotidiennes. Notons néanmoins que sur la question de l'appropriation, au vu des réponses, notre impression est qu'elle est souvent présumée, rarement testée.

PROPOSITIONS, PRECONISATIONS

Il n'est guère envisageable ici d'imaginer une liste exhaustive de propositions qui puissent s'appliquer à toutes les associations, ne serait-ce que par la diversité de ces dernières (secteurs, phases de développement), leurs modes de fonctionnement propres et leurs tailles hétérogènes.

Néanmoins, et pour l'immense majorité des associations, on trouvera ci-dessous quelques lignes directrices sachant que les préconisations collectées ou tentatives de résolution pratiques de ce problème ne pourront porter leurs fruits, pour beaucoup d'entre elles, que dans une formalisation au sein d'une planification stratégique en cohérence avec les finalités et valeurs propres à chaque association. Car assurer le renouvellement des responsables bénévoles d'une association nécessite de porter attention à certains aspects de la gouvernance (notamment l'ajustement des statuts et mandats, l'organisation des instances, les principes de fonctionnement tels que la délégation..., la formation et le tutorat des responsables bénévoles) qui sont quelques-uns des leviers d'action expérimentés par certaines associations comme nous l'ont confié nos interlocuteurs.

Pour aller plus avant, soulignons également un trait fondamental des associations visitées : elles disposent toutes de ressources, souvent salariées, dédiées spécifiquement à la Gestion des Relations Humaines Bénévole (GRH bénévole). En effet, toutes font valoir la nécessaire reconnaissance des spécificités du bénévolat, qui, si elles sont ignorées, risquent de mettre en péril leur bon fonctionnement. Il faut bien avouer, cependant, que trop souvent la gestion des bénévoles au sein des associations est peu structurée, voire autogérée. Au sein des petites structures, qui manquent souvent de ressources (financières et humaines) mais surtout d'outils adaptés dans le domaine de la GRH, on avance que l'engagement en faveur du projet permet aux bénévoles de fonctionner à la fois pour eux-mêmes et pour l'association, même si cette forme de gestion est fragile. Cependant, dans la réalité, il apparaît que ces associations connaissent parfois un taux de turnover élevé au sein de leurs bénévoles ainsi que des situations de stress récurrentes. Ne soyons pas non plus naïfs, le processus démocratique de gestion du monde associatif ou encore l'adhésion au projet et valeurs ne constituent pas, à eux seuls, des facteurs de motivation auprès de tous les bénévoles.

Le lecteur trouvera ci-dessous une liste, présentée sous la forme d'un guide des bonnes pratiques dans lequel les associations pourront puiser en fonction de leurs besoins propres. Toutes sont la résultante de l'hybridation entre propos recueillis et points marquants des deux sections qui précèdent, « Enjeux et Freins » & « Expression des besoins et profils ».

1. La cause fidélise, la mission attire.

Ne cherchez pas de l'aide, partagez votre projet et vos valeurs en offrant des opportunités d'engagement. Pour susciter et attirer les volontaires vers plus de responsabilités, il est certes, important de les informer sur les activités et missions de l'association mais aussi de les solliciter directement afin qu'ils puissent y prendre part. Le parcours des bénévoles se fait souvent petit à petit. Ne soyez pas réfractaire aux idées de missions de bénévolat sur une courte période, sur la base de projets ponctuels, sur quelques semaines ou quelques mois où les bénévoles viennent par intermittence. Car l'opportunité d'un tel bénévolat attirera plus de personnes et que ces petits engagements mèneront à des engagements plus importants avec prise de responsabilités. On commence par pousser la porte puis on s'implique un peu plus au fil du temps et lorsque l'on est mûr, on rejoint le noyau dur.

2. Faire faire ensemble - développez la co-action⁷.

Laissez place à l'initiative, saisissez les suggestions et ce à travers toute l'organisation (terrain, local, régional, central). Ce sont les projets et volontés personnels qui guident la prise de responsabilités. Ces opportunités, convertissez les en résolutions et missions collectives dont la direction restera entre les mains des initiateurs donnant ainsi la possibilité aux bénévoles de se tourner vers plus de responsabilités. Limitez votre intervention à l'accompagnement en favorisant la mise en place de méthodologies comme le travail en mode projet, le travail en ruches ou la co-animation invitant ainsi de futurs responsables à se dévoiler. Supportez les responsables et leurs équipes en vous assurant que chacun comprenne son rôle pour l'exercer de la meilleure manière possible. Pour ce faire, établissez une cartographie des compétences afin de faire une place à chaque participant au projet. Et n'hésitez pas à poser fréquemment des questions comme « comment puis-je mieux vous aider ? Comment puis-je vous faciliter les choses ? De quels moyens avez-vous besoin ? »

3. Adaptez vos principes et modes de fonctionnement afin d'impulser la prise de responsabilités:

Atténuez l'image de la lourdeur des tâches associées aux responsabilités, image négative et frein important pour les bénévoles. Ceci s'obtient par une description précise et documentée de ce que réalisent les titulaires permettant ainsi de renforcer le bien-fondé des candidatures potentielles et de mieux cerner les compétences qui seront mise en œuvre ou devront être acquises. Cette clarification et la démystification des rôles ont pour avantage d'augmenter la transparence de fonctionnement. Il est important que les bénévoles ne se représentent pas les tâches des différents responsables comme nécessitant des compétences hors du commun. Pour

⁷ Cet effet fut observé par Norman Triplett dans ce qui sera considéré comme la première publication scientifique de psychologie sociale : « The dynamogenic factors in pacemaking and competition »

ce faire, comme déjà indiqué, incitez à la co-animation d'activités entre responsables et bénévoles. Ceci permet indirectement que démontrer qu'un responsable peut tout à fait équilibrer vie personnelle/professionnelle et engagement associatif, point crucial pour les potentiels futur responsables.

Instaurez la délégation des tâches/responsabilités comme mode de fonctionnement normal de l'association. Cette approche, parfois étendue par certains interlocuteurs au partage de fonction, apporte une réponse très bénéfique car au-delà de mobiliser par essence plusieurs intelligences, elle favorise une meilleure gestion du temps en fonction des contraintes des responsables bénévoles et permet de lutter efficacement contre l'indisponibilité avancée parfois comme argument tout en assurant une certaine continuité. Surtout, elle permet d'augmenter le nombre de bénévoles véritablement impliqués dans l'association en ouvrant des espaces d'engagement plus facilement accessibles à de nouveaux bénévoles créant ainsi un vivier pour le futur. De manière plus concrète, les responsables bénévoles se répartissent les tâches en fonction de leurs capacités, expériences, connaissances, forces et faiblesses personnelles. Certes, cette approche exige des personnes concernées certaines valeurs communes: grande flexibilité, générosité, engagement, volonté de dialogue, et surtout confiance en l'autre. En contrepartie, elle rend encore plus nécessaire une bonne communication et coordination internes.

Innovez ! Osez la mise en place d'une rotation des responsabilités. Dans la droite ligne du point précédent, ce concept en est une extension. En clair, elle se pratique en endossant plusieurs casquettes fonctionnelles de celle de bénévole de terrain à celle de responsable sur des périodes données. Son avantage est qu'elle autorise par ailleurs le développement de la polyvalence.

Et surtout, pratiquez l'évaluation commune. L'évaluation, surtout lorsqu'elle est individuelle peut être source de stress et parfois devenir conflictuelle. Commune, c'est un outil utile qui incite à la collaboration et qui se base sur les résultats atteints ensemble et non pas sur des performances individuelles. Pratiquer l'évaluation commune, c'est avant tout donner un formidable atout au responsable bénévole qui doit permettre, à lui et son équipe, de faciliter leurs activités quotidiennes, de penser à leurs pratiques, de déceler les points faibles dans leur organisation et d'y pallier. Cette démarche n'implique aucun jugement de valeur quant au travail effectué : les difficultés rencontrées sont constatées au fur et à mesure, des solutions de bon sens sont élaborées et formalisées pour y répondre, sans technique particulière autre qu'une bonne traçabilité des actions. Au final, l'évaluation commune économise un temps ainsi qu'une énergie essentiels.

Enfin, si vous pensez qu'une réflexion portant sur vos modes de fonctionnement s'avère complexe, lourde ou que vous n'en avez ni le temps ni les compétences, faites appel au Pro-Bono ! Les équipes de bénévoles Pro-Bono font preuve d'une discipline et d'une rigueur de réflexion parfois difficile à soutenir dans certaines associations en manque de compétences. Le Pro-Bono contribuera à adapter et renforcer vos structures, vous aidera à réfléchir de manière plus stratégique sur l'avenir ainsi qu'à utiliser vos ressources bénévoles de manière plus judicieuse.

4. Apprenez à connaître vos bénévoles.

L'émergence de nouvelles motivations et de nouvelles formes de bénévolat met en avant la nécessité pour les associations de mieux connaître les différentes typologies de leurs bénévoles et l'évolution de leurs motivations. De celles-ci découle une segmentation permettant de définir des « parcours bénévole ». L'objectif final étant évidemment de mettre en place des actions adaptées à chaque segment et susceptibles de développer l'engagement des bénévoles et la détection de futurs responsables. N'oubliez pas qu'une bonne connaissance individualisée des bénévoles permet, au-delà du repérage et de la sollicitation de leurs compétences spécifiques, d'accorder une certaine reconnaissance à leurs compétences, ce qui est toujours très apprécié.

5. Encouragez la formation des bénévoles.

La formation est un incontournable. Elle permet de lever un des obstacles à la motivation des bénévoles en les « rassurant » quant à leurs compétences et en les préparant à la gestion d'une association. La formation est en effet très fortement liée à la notion de préparation à la prise de responsabilités. La formation peut être externe, proposée par différents types d'organismes de soutien à la vie associative (collectivités, associations, fédérations, ADEMA etc.). Elle permet de démystifier nombre de thèmes allant de la gouvernance à la méthodologie de projet par exemple. Ces parcours de formation doivent être complétés par des actions de même type en interne portant sur les spécificités de l'association : stratégie, fonctionnement, pratiques... Ajoutez-y des périodes de tutorat où responsable sortant et nouveau promu concourent ensemble à une prise de fonction progressive et accompagnée. Cela permet également d'assurer la continuité des plans d'action menés, d'échanger sur les difficultés rencontrées par le responsable sortant et les craintes du nouvel arrivant.

Notez néanmoins une conséquence de la formation sur laquelle il semble important de réfléchir collectivement : s'il est vrai que celle-ci permet de rendre plus « efficaces » ceux qui s'y engagent, elle peut parfois entraîner une spécialisation (voire une technicisation) des personnes ainsi formées, engendrant éventuellement une hiérarchisation entre les bénéficiaires et les autres ce qui peut parfois s'avérer préjudiciable.

Vous manquez de compétences pour instaurer une réflexion, établir un programme ou simplement mener des actions de formation en interne ? Pensez au bénévolat/mécénat de compétences. Trop souvent ignoré, c'est une ressource qui, bien encadrée, comporte de nombreux avantages.

6. Valorisez, Gratifiez.

Montrez que votre association sait reconnaître la valeur de l'engagement. Un bénévole valorisé se sentira en confiance et fortes sont les chances que son engagement en soit renforcé et se concrétise, à terme, en prise de responsabilités nouvelles. De plus, les autres bénévoles qui s'impliquent moins, auront envie d'en faire plus, pour accéder, à leur tour, à cette valorisation. Et surtout, cela servira la cohésion des membres de l'association en créant un climat de convivialité, terreau riche pour la fidélisation des bénévoles. Valoriser et remercier donc sans modération en donnant un retour sur l'investissement personnel et la qualité du travail collectif

réalisé ainsi que sur les compétences développées. Profitez-en pour mettre en place un parcours de reconnaissance des acquis de vos bénévoles et enfin, n'omettez pas les temps de convivialité, rencontres participatives et interactives, qui font la différence !

7. Communiquez et ouvrez-vous vers l'extérieur.

Lancez-vous dans le community management ! Par-delà les réseaux classiques (réseaux thématiques, institutionnels...), l'animation et la fidélisation des bénévoles s'appuie aussi aujourd'hui sur le community management dont l'objet est d'établir une stratégie de présence sur les réseaux sociaux. Il permet d'accroître la notoriété et la visibilité de l'association, de recruter de nouveaux bénévoles... En développant une relation avec sa communauté, l'association peut amener ses utilisateurs à s'engager pour le projet associatif. La communauté étant par définition un lieu d'échange autour d'un centre d'intérêt commun, elle devient de fait un réservoir potentiel de bénévoles, voire de futurs responsables.

Il convient, bien sûr, de ne pas négliger de se doter d'une communication externe plus « classique » par une présence active à l'occasion de manifestations locales ou nationales, par une présence marquée lors de forums ou de fêtes à thèmes ciblés où la participation des membres de l'association permettra d'établir de nombreux contacts. Enfin, par un site Internet, régulièrement actualisé.

Variez vos horizons de recrutement. Au-delà de disposer d'une politique organisée de recherche de bénévoles et de techniques de recrutement, sollicitez la mixité chez les bénévoles en prenant en compte et en favorisant la diversité, la parité et la mixité indispensables au renouvellement des responsables associatifs. Assurez-vous que tous les membres de l'association en soient conscients. Si certains s'accordent à penser que le responsable idoine se trouve rarement en dehors de l'association, l'appel personnalisé reste souvent une alternative fiable pour susciter l'engagement. Attention cependant au risque attaché à ce mode de 'recrutement' car il peut contribuer à augmenter l'entre soi. Enfin, si vous recourez aux annonces, formalisez-les sur la base de vos valeurs et de vos projets.

Misez sur la mixité générationnelle. Le rajeunissement des associations est important. Intégrer des jeunes au sein des associations est une garantie de pérennité et une chance d'amener de l'innovation dans l'association. N'hésitez pas à créer des espaces d'initiative où des jeunes pourraient voir leurs projets se réaliser un peu comme dans une pépinière d'entreprise.

Appuyez-vous sur l'environnement extérieur. Etudiez de possible alliances avec d'autres associations sœurs ou voisines permettant ainsi une mutualisation des ressources bénévoles.

8. Prenez le temps de la réflexion.

La participation à des moments de réflexion (congrès, journées à thème, conventions), l'intégration au sein de commissions de l'association, la participation active à la réécriture régulière du projet associatif sont des moments clés favorisant, par le vecteur des missions qui

en découlent, une incitation forte à la prise de responsabilités. On n'insistera jamais assez sur la mise en valeur du projet associatif, l'importance que chacun s'y reconnaisse et le fait que c'est lui qui permet l'action collective. Le questionner régulièrement permet d'en garder le sens, les valeurs. La conviction partagée permet à ses membres de s'y investir, « d'aller jusqu'au bout ». Cette dernière notion, liée à la finalisation des missions est liée à l'importance de « finir les choses », d'avoir du succès et d'aboutir qui caractérisent tous les responsables associatifs bénévoles.

CONCLUSION

Au sein du contexte associatif, le renouvellement des responsables associatifs, de par l'analyse qui précède, peut donc être abordé sous deux angles :

- Le premier, lié aux associations elles-mêmes, se focalise plus précisément sur l'évolution de leur projet associatif, leur mode de gouvernance et de fonctionnement, la formation.
- Le second, lié aux attentes des bénévoles, concerne les modes d'engagement qui sont aujourd'hui très différenciés et de plus en plus tournés vers des actions plus ponctuelles et de court-terme.

Aux différentes phases de son évolution, les objectifs parmi les plus importants d'une association sont de susciter des adhésions, de former, d'animer, de fidéliser et de retenir les bénévoles, mais ils sont aussi de discerner et former les bénévoles qui pourront demain assurer le renouvellement des responsables associatifs. On y verra l'opportunité d'insister sur l'impérieuse nécessité de la mise en place d'une véritable GRH bénévole, partie essentielle des activités de la gestion associative. Car, l'investissement des bénévoles en tant que responsables au sein des structures sera porté par l'intérêt qu'ils trouveront dans leur attachement au projet associatif et à la place qui leur sera confiée.

Enfin, et bien que non détaillée dans ce mémoire, on ne peut omettre la dimension qu'est celle de l'environnement des associations. Car c'est aussi l'articulation des actions de l'ensemble des parties prenantes à savoir les associations elles-mêmes, les entreprises (engagement sociétal), les pouvoirs publics (impulsion et accompagnement des changements) qui permettront également de répondre à l'objectif de favoriser le renouvellement des responsables associatifs bénévoles et par la même, de renforcer et développer les missions d'intérêt général des associations.

REMERCIEMENTS

Rédiger un mémoire peut apparaître comme un travail individuel, l'étudiant étant seul face aux ouvrages et articles à lire, seul face aux personnes interviewées, seul dans la phase ultime de rédaction. Or, il n'en est rien car ce travail est bel et bien un travail collectif. Aussi, l'exercice des remerciements est l'occasion pour moi de témoigner ma gratitude à celles et à ceux qui m'ont « donné à penser »....

Merci à :

- Croix-Rouge Française, entretien avec Patrice Dallem, Directeur de l'urgence et du secourisme.
- Fondation Claude Pompidou, entretien avec Françoise Demoulin, Directrice du bénévolat.
- Secours Catholique, Caritas, entretien avec Guillaume Douet, Responsable du département Bénévolat - Volontariat - Réseau Jeunes.
- Association Apprentis d'Auteuil, entretien avec Olivier Gosset, Directeur du Bénévolat et du Volontariat.
- Les Petits Frères des Pauvres, entretien avec Nicole Gicquel, Coordinatrice nationale des ressources bénévoles.
- Association des Paralysés de France (APF), entretien avec Hubert Pénicaut, responsable national du développement associatif.

Enfin, une pensée particulière pour Brigitte Duault, Déléguée Générale de France Bénévolat qui m'a confié ce sujet.

SOURCES, BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

- Modules UMA - Management Associatif.
- Fonds Documentaire de France Bénévolat - Travaux & Études dont « Le renouvellement des dirigeants associatifs » Dominique Thierry, 2008.
- « La France bénévole, 10ème édition » - mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet.
- « De l'intérêt d'être bénévole » Roger Sue et Jean-Michel Peter, Cerlis CNRS / Université Paris Descartes, 2011.
- « Les ressorts d'engagement des responsables d'association » Bénédicte Havard Duclos Sandrine Nicourd, Mars 2007.
- « Du marché des services au marché des bénévoles : un rôle nouveau pour les entreprises associatives » Gontier, P., & Dansac, C. (2012b).
- Simply Strategic Volunteers - Empowering people for Ministry Tony Morgan, Tim Stevens.
- <http://www.francebenevolat.org/documents>

ANNEXE : QUESTIONNAIRE (SUPPORT AUX ECHANGES)

Contexte Général.

- * Pouvez-vous nous présenter rapidement votre association, son projet associatif, ses missions en cours et en projet, son fonctionnement géographique ?
- * Combien y-a-t-il de cadres/responsables dans votre association ? Combien sont-ils de bénévoles ? Ce nombre va-t-il être amené à augmenter ? Diminuer ?
- * Votre association rencontre-t-elle des problèmes sur les questions de recrutement et de renouvellement de ses responsables et dirigeants ? Quelles sont, selon vous, les causes des difficultés rencontrées ?

Politique de recrutement et renouvellement.

- * Comment les cadres/responsables sont-ils recrutés dans votre association ?
- Au niveau interne : La promotion interne est-elle envisageable, réaliste dans votre association ? Si oui existe-t-il des pratiques de promotion interne ? Lesquelles ? De quelle manière sont-elles réalisées ? Y-a-t-il des rotations de postes ? Quelles sont les pratiques formelles et informelles ?
- Au niveau externe: Le recrutement externe est-il formalisé ? Par quels outils, moyens ? Y-a-t-il des recrutements par cooptation ? Quelles sont les pratiques formelles et informelles ?
- * Quelle communication est faite, sur quelle cible de population (retraités, militants...), en interne et en externe ?
- * Votre association a-t-elle une politique de renouvellement des cadres/responsables associatifs clairement définie ?
- * Y-a-t-il des dispositions particulières mises en place pour les femmes et les jeunes ?

Profil et contraintes.

- * Quel est le profil-type, formel ou informel, d'un dirigeant/cadre bénévole dans votre association selon vous ? Quelles sont les caractéristiques nécessaires ou recherchées les plus importantes (caractéristiques individuelles, compétences, expériences, parcours professionnel, capacité à mettre en valeur l'utilité sociale du projet, compétence en gestion des bénévoles, carnet d'adresses...etc.) ?
- * Ce profil correspond-t-il à celui des responsables bénévoles en activité dans votre association ? Lequel est-il ?
- * Quel temps de travail hebdomadaire est requis, environ, selon les différentes fonctions ?

Fonctionnement et gouvernance.

- * Projet associatifs, valeurs. Comment définiriez-vous leur appropriation par les responsables associatifs ?
- * Existe-t-il des évaluations mises en place pour les différents membres de l'association ? Quelles en sont les modalités ?
- * Comment se passe le fonctionnement collectif ? Les prises de décision ? La délégation du travail, en particulier des cadres ?

Formation.

- * Quelles pratiques de formation, formelles ou informelles sont mises en place pour les nouveaux cadres bénévoles de votre association : aucune, formation sur le tas, transition avec la personne...
- Idem dans le cas d'un renouvellement : désignation d'un référent, formation externe ?

Intégration.

- * Quelles pratiques d'intégration sont mises en place pour les nouveaux cadres/responsables bénévoles dans votre association ?
- * Les liens entre dans les différents membres de l'association travaillant ensemble sont-ils forts ? Dans ce cadre, l'intégration a-t-elle une dimension "affective" selon vous ? Pensez-vous que cela puisse être une difficulté pour l'intégration ?