

LES ONZE PILIERS POUR MOBILISER LES BENEVOLES

SOMMAIRE

- I - **PREAMBULE**
- II - **LE BENEVOLE : DEFINITION**
- III - **L'ENGAGEMENT BENEVOLE ET LES VALEURS DU CLUB**
- IV - **LES ATTENTES DES BENEVOLES**
- V - **LES ONZE PILIERS POUR MOBILISER LES BENEVOLES**
 - 1 - Formuler clairement le projet associatif
 - 2 - La clarification des besoins
 - 3 - L'accueil des bénévoles
 - 4 - L'intégration des bénévoles
 - 5 - Transparence et concertation
 - 6 - La définition du rôle de chacun
 - 7 - Le choix et le partage des tâches
 - 8 - La description des tâches
 - 9 - La formation des bénévoles
 - 10 - L'animation des bénévoles
 - 11 - La reconnaissance des bénévoles
- VI - **PETITES ASTUCES**

PREAMBULE

Le bénévolat : un acte de liberté et une richesse personnelle.

Comment ne pas dire un mot sur les bénévoles. Ils sont une vraie richesse, mais comment mesurer la richesse humaine ?

Pourquoi les termes “bénévoles” et “bénévolat” sont-ils aujourd’hui trop souvent associés à des valeurs négatives (alors que bénévolat ne signifie pas plus incompétence que professionnalisme n’est synonyme de manque de générosité) ?

Que faire pour entendre à nouveau dans “bénévole” les deux mots “béné” (bien) et “volo” (vouloir) qui le composent et qui fondent l’acte bénévole comme l’acte de celui ou de celle qui “veut bien”, de celui qui agit de manière volontaire, libre et désintéressé dans le sens de l’intérêt général ?

Par leur présence, leur connaissance, leurs apports à tous, le nombre d’heures qu’ils consacrent à transmettre leur savoir, leur passion, mais aussi leur capacité à animer, entreprendre, diriger ; ils font vivre le sport. Leur dévouement, parfois même leurs abnégations doivent être appréciées à leur juste valeur.

L’engagement bénévole consiste à se mettre au service des autres. Le dirigeant responsable se doit de répondre aux nécessités du temps, de prendre en compte les besoins et les attentes des pratiquants, de respecter la démocratie en associant le plus grand nombre aux décisions et orientations, de partager les responsabilités en aidant les autres à les assumer, de structurer le club en conséquence, de rechercher les moyens des ambitions affichées... Les bénévoles constituent le cœur et le fonctionnement de la vie associative.

Bénévoles, de nouvelles aspirations

L’engagement des bénévoles n’est pas à l’écart des transformations de la société. Il apparaît plus difficile qu’hier de recruter et de fidéliser de nouveaux dirigeants sportifs ... et en particulier les jeunes ... alors que, compte tenu de l’allongement de la durée de vie et de la nouvelle donne du travail, de nombreux jeunes retraités de 58 ans viennent rejoindre les associations sportives. De plus, la forme de leur participation à la vie de l’association change.

L’engagement bénévole devient plus sélectif. Il est programmé, organisé, planifié. Il s’inscrit dans un projet de vie et contribue au développement personnel. C’est une expérience que l’on valorisera dans une biographie, dans un CV. Les bénévoles d’aujourd’hui, surtout les plus jeunes, décident souvent par avance du temps

qu'ils consacreront à l'association, de la durée de cet engagement calculée en mois ou en années (et cette durée tend à diminuer). Ils recherchent des tâches précises, définies, qui valorisent des compétences.

Le temps du dirigeant venu vers l'association par hasard (ou presque !) qui commençait par rendre un petit service et qui finalement finissait par être là à demeure, éternellement disponible pour toutes les tâches, se formait sur le tas, quasi inamovible, durera-t-il ? On peut penser que non.

Tenir compte de cette nouvelle réalité est indispensable. Soyez pédagogues. Vous ne trouvez pas de jeune pour tenir la comptabilité ou le fichier d'adresse de votre club ? Faites comme ce dirigeant du nord de la France. Proposez lui de faire de l'informatique ... et avec son ordinateur de s'occuper des comptes ou du fichier de l'association.

Susciter des vocations de dirigeants ou d'animateur c'est sans doute aussi organiser différemment l'association. C'est savoir décomposer les missions globales en plusieurs petites tâches. C'est recruter, former, coordonner, motiver et évaluer des équipes plus nombreuses.

Un président, un secrétaire général, un directeur d'association doivent être, plus qu'hier, des animateurs et des organisateurs.

Quel avenir pour le club s'il ne s'efforce pas de répondre à la demande des pratiquants actuels et potentiels ?

Comment recruter des bénévoles et en particulier des jeunes sans tenir compte de leurs aspirations ?

LE BENEVOLE : DEFINITION

Le bénévole associatif est une personne physique qui, de sa propre initiative et de manière volontaire, décide d'agir dans l'intérêt d'une association, pour permettre à cette dernière de réaliser l'objet pour lequel elle a été constituée.

Le bénévolat est la situation dans laquelle une personne fournit à titre gratuit une prestation de travail pour une personne ou un organisme. Le bénévolat se distingue donc de la situation de travail essentiellement par les critères suivants :

- Le bénévole ne perçoit pas de rémunération. Il peut être dédommagé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel, ...).
- Le bénévole n'est soumis à aucune subordination juridique. Il ne peut être soumis à aucune instruction ou ordre impératif, et ne peut être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié. Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité.

Ces éléments de définition doivent servir à éviter une requalification, toujours possible, de l'activité bénévole en activité salariée, avec toutes les conséquences que cela peut avoir pour l'association : assujettissement du salarié au régime général, paiement de cotisations sociales, nécessité d'observer les règles du code du travail.

L'ENGAGEMENT BENEVOLE ET LES VALEURS DU CLUB

L'engagement bénévole dans le sport associatif repose en effet d'abord sur des valeurs.

Par définition, ce qui fait agir les dirigeants et éducateurs "bénévoles", ce n'est pas l'argent. Mais alors :

- Qu'est-ce qui les motive ? l'argent, la compétition ...
- Qu'est-ce qui vous donne envie de vous impliquer dans ce club ?
- Quel est leur but ?
- Quelles limites s'imposent-ils ? (ce qu'ils ne veulent surtout pas faire)
- Qu'est-ce qui vous ferait quitter le club ?
- Qu'est-ce que vous ne supportez pas chez les autres ?
- Quand estimeront-ils avoir atteint leurs objectifs ?
- Au fond à quoi le club sert-il et pourquoi participez-vous à sa vie ?

De fait, exprimer les valeurs de l'association, c'est formaliser le projet du club de rugby. Le faire n'est sûrement pas le plus facile mais c'est une étape incontournable. Les valeurs ont une charge affective incroyable.

Par "valeur", entendez simplement "ce qui a de l'importance", "ce qui vaut pour vous", "ce à quoi vous croyez".

Les valeurs sont les jugements fondamentaux d'ordre éthique, moral ou pratique que nous portons sur ce qui compte vraiment. Elles constituent un ensemble de convictions sur ce que nous jugeons bien ou mal dans notre vie, de raisons que nous nous donnons pour penser que la vie vaut d'être vécue.

Il faut qu'il y ait consensus et accord des membres du comité directeur de votre club en ce qui concerne les valeurs.

Pour vous aider nous vous proposons une liste de raisons qui motivent l'engagement de nombreux bénévoles sportifs. Cette liste n'est pas limitative, n'hésitez pas à ajouter les vôtres.

- Promouvoir les valeurs et l'éthique du sport
- Promotion du sport
- Promotion de la compétition
- Promotion du sport de haut niveau
- Promotion de la vie associative
- Promotion du sport citoyen
- Promotion et réalisation personnelles des individus
- Garantir une pratique de qualité
- Lieu de convivialité, de rencontre, lieu de vie
- Respect de l'autre
- Sur l'identité : la réputation, le respect, le succès, l'honnêteté, la créativité, la beauté, l'honneur, la caractère, la générosité ...
- Sur le pouvoir : l'argent, l'obstination, la ruse, le succès, le statut social, l'ambition, l'indépendance, la possession, le choix, la revanche ...
- Sur la relation : l'amour, le respect, l'honneur familial, l'altruisme, l'amitié, la pédagogie, l'obéissance, l'intelligence, la vie de famille, la morale, la démocratie, le bénévolat, la solidarité, la tolérance, l'entraide, ...

LES ATTENTES DES BENEVOLES

L'efficacité de tout groupe de bénévoles dépend de deux sphères principales qui nous permettent de considérer les attentes des bénévoles :

- la croissance personnelle
- le service communautaire
- l'efficacité du rendement de tout groupe de bénévoles dépend de deux types d'activités fondamentaux :
 - celles qui sont centrées sur **les tâches à accomplir**
 - celles qui sont orientées sur **les relations humaines**

Il sera donc essentiel de déterminer les compétences de chaque membre afin d'assigner des tâches selon leurs forces ou leurs points forts.

Les aspirations des bénévoles évoluent, leurs ambitions se réorientent et subissent des mutations. Aujourd'hui, les clubs sont en concurrence étroite pour se réserver une tranche du temps libre des personnes. De plus, ces derniers ont beaucoup d'attentes qu'ils espèrent combler par leurs démarches de bénévolat dans le club auquel ils adhèrent et s'interrogent :

- Ce à quoi j'aspire le plus en adhérant à ce club ?
- Quels sont les autres bénéfices que j'espère en retirer ?
- Est-ce que je veux travailler seul ?
- Est-ce que je veux travailler avec d'autres ? Pourquoi ?
- Est-ce que je suis prêt à assumer des fonctions de leadership ? Précisez ?
- Ce que j'aimerais parvenir à accomplir comme bénévoles dans ce club ?
- Ce que je n'aimerais surtout pas faire dans ce club ? «Je ne veux pas être trésorier ! Je n'aime pas les chiffres ...»
- Puis-je endosser entièrement les valeurs et la cause du club ?
- La fonction idéale à laquelle j'aimerais être affecté impliquerait ...
- Suis-je vraiment disposé à investir le temps nécessaire à l'exécution de la tâche proposé ?

Les attentes types :

La croissance personnelle

- Occasion d'apprentissage
- Réalisations valorisantes
- Développement personnel
- Formation et préparation au marché du travail
- Défi à relever
- Statut, reconnaissance
- Responsabilité, influence
- Interactions sociales

Le service communautaire

- Obligations morales
- Souci d'une cause, d'une valeur, d'une éthique sociale

- Identification à la philosophie du club
- Appréciation pour services reçus
- Esprit de civisme et d'entraide

Les connaissances et compétences que je souhaiterais mettre à profit dans ce club ...

- Je suis habile à ... et j'aime travailler dans ... *ou*
- Je me débrouille bien dans ... mais je n'aime pas ça ! *ou*
- J'aimerais pouvoir me perfectionner et acquérir une certaine compétence dans ...
- la lecture : recherche
- parler en public
- la rédaction de solution aux problèmes
- la gestion
- la direction
- assumer des responsabilités
- influencer
- la disponibilité aux autres
- l'évaluation
- la délégation de pouvoir
- la pensée créative
- la mise en œuvre
- autres

Les activités auxquelles j'aimerais participer ...

- Les activités auxquelles je participe et que j'aime faire
- Les activités dans lesquelles je réussis bien mais que je n'aime pas faire
- Les activités que j'aimerais maîtriser avec une certaine compétence
- Assister à des réunions
- Rédiger des textes : rapports, procès verbaux
- Diffuser de l'information
- M'adresser à des groupes discours : causeries
- Diriger : gérer les ressources humaines
- Présider des réunions
- Mettre sur pied des programmes
- Recherche : analyse de la documentation
- Gérer la programmation

LES ONZE PILIERS POUR MOBILISER LES BENEVOLES

1 - Formuler clairement le projet associatif

Il faut bien reconnaître que les responsables en place ne facilitent pas toujours l'intégration de nouvelles forces vives et de nombreux efforts sont à faire pour susciter les nouvelles vocations. Pourtant, inciter ceux qui ne sont encore que simples bénévoles à devenir un jour dirigeant ou à prendre des responsabilités est impératif pour le développement de l'association.

Pour cela, il faut **formuler clairement le projet associatif**, lui donner du sens et de l'ambition pour lui permettre d'évoluer et, surtout, de se rappeler qu'il est collectif. Il est indispensable de communiquer sur ce projet et d'aider les bénévoles à se l'approprier en lui donnant toutes les informations nécessaires à la compréhension du fonctionnement interne de l'association.

2 - La clarification des besoins

Il faut être en permanence à l'écoute du bénévole pour comprendre et être attentif à ce qu'il est, à savoir s'il est content, s'il y a des points à changer, à trouver des solutions s'il veut arrêter un projet.

3 - L'accueil des bénévoles

Le bénévole qui intègre une association ne connaît pas forcément le structure, ses membres et son fonctionnement.

Aussi, il est toujours bon d'organiser un accueil du bénévole pour lui présenter toute l'équipe, les projets en cours, les rôles de chacun, etc. Le système du parrainage d'un nouveau membre par un plus ancien permet, en plus de découvrir l'association, de créer un lien entre les générations de bénévoles.

4 - L'intégration des bénévoles

Le bénévole est la colonne vertébrale du projet associatif et il en est conscient. Il sait que la réussite du projet repose sur lui et que sans son engagement, tout s'arrête : il se sent donc responsable.

5 - Transparence et concertation

Exciter la curiosité des bénévoles et répondre à leurs questions sans méfiance et en toute transparence favorisent leur intégration. Le sentiment d'appartenance au groupe passe par l'opportunité de s'exprimer et se développer par la concertation et une participation aux décisions.

Il faut donc veiller à ce que les réunions soient des lieux de débats vivants et amicaux : par exemple organiser un forum de discussion où les bénévoles peuvent faire connaître leurs idées et tenir compte des avis de chacun, afin qu'ils se sentent appréciés et respectés.

Lors des réunions, il vaut mieux être positif, souligner et valoriser les réussites. Ne vous appesantissez pas sur les difficultés rencontrées, mais donnez-en des explications claires. Vous ne devez pas donner l'impression que seuls quelques-uns ont *"le droit de savoir"*.

6 - La définition du rôle de chacun

Le rôle de chaque membre "bénévole" du groupe est indispensable à la réalisation des tâches qui sont prévues dans les plans d'action du groupe, dont la résolution de problèmes et la prise de décision.

Il est important de donner le choix des tâches aux bénévoles afin de bénéficier pleinement de leur contribution.

7 - Le choix et le partage des tâches

La convivialité doit être une priorité car elle peut faciliter les échanges et réguler les relations, donc éviter les dysfonctionnements. Il s'agit de penser à remercier tous ceux qui s'investissent pour une tâche aussi petite soit elle.

Recruter de nouveaux responsables implique d'avoir la volonté de partager la responsabilité et l'autorité avec d'autres personnes. Ainsi, il peut être intéressant de créer une commission "nouveaux dirigeants" afin d'expliquer à ceux qui seraient tentés par l'aventure les charges afférentes aux différents postes (président, trésorier, secrétaire) et montrer que les travaux partagés et réalisés en équipe sont moins lourds.

Vous pouvez également utiliser les outils statutaires. Prévoir par exemple une présidence collégiale, ou des durées de mandats maximales avant renouvellement.

La plupart des clubs requièrent l'apport de bénévoles dans l'exécution d'une variété de tâches et de fonctions. Le principe

consiste à veiller à un agencement dynamique du travail qu'on se propose d'accomplir.

Un non agencement évident des capacités du bénévole et de la tâche qui lui est assignée résultera probablement frustration et désenchantement qui minera son entrain au travail et nuira à son efficacité.

S'il manque d'intérêt ou de compétence pour une fonction en particulier, efforcez-vous de le ré-assigner ailleurs plutôt que de le laisser tomber ou de le forcer à démissionner. Il faut souvent plusieurs essais avant de trouver sa niche et d'évoluer dans un contexte qui nous sied bien.

Avons-nous un processus de répartition des tâches offertes qui permettent d'agencer les compétences et les attentes de nos bénévoles aux besoins de notre club ? Et pour cela :

- Inciter les bénévoles à réfléchir à leurs aspirations, leurs besoins et leurs préférences avant de leur donner une tâche précise
- Se soucier d'établir un lien solide et dynamique entre les attentes des bénévoles et celles du club
- Définir clairement les tâches, les responsabilités et les paramètres d'autorité pour le bénéfice des bénévoles
- Décrire les tâches précises pour tous les postes

8 - La description des tâches

La plupart des bénévoles fonctionnent sans description de tâches. Ceci peut aboutir à des attentes mal fondées et à des exigences non réalistes, à des équivoques au sujet du volume de travail, à des échéanciers trop serrés, à des dédoublements de responsabilités, etc.

Compte tenu du temps et des efforts consacrés au recrutement, à la fidélisation et de la disponibilité des bénévoles, l'élaboration de la description des tâches s'avère moins ardue mais d'autant plus importante.

Les avantages qui s'y rattachent sont évidents : responsabilités, résultats vérifiables et dynamisme accru. Il faut aussi déterminer quoi ?

La description des tâches devient relativement simple et devrait être effectuée par les bénévoles et les dirigeants de l'organisme afin que soient comblés leurs besoins respectifs.

Voici la démarche à suivre, étape par étape, qui facilite la description de tâches :

- s'entendre sur le titre du poste
- tracer un aperçu général des fonctions
- définir en détails les activités et les tâches

- établir la ligne d'autorité et le mécanisme de subordination (à quoi doit-on rendre des comptes ?)
- identifier les compétences requises pour la bonne exécution des tâches
- déterminer les résultats voulus de façon à ce que le bénévole ait une idée précise de sa tâche.

9 - La formation des bénévoles

Le bénévole arrive dans l'association avec ses compétences propres qu'il pourra souhaiter développer durant des activités associatives. L'association doit donc accompagner ses bénévoles dans leur formation pour évoluer au sein de la structure ou tout simplement pour rester "dans le coup".

10 - L'animation des bénévoles

Il faut savoir guider le bénévole au sein de l'association, lui confier des missions en adéquation avec son rôle de bénévole et il ne faut jamais laisser de jeux de pouvoir s'instaurer.

11 - La reconnaissance des bénévoles

Il faut attacher beaucoup d'importance à la reconnaissance et à la valorisation. On ne dit jamais assez merci !

PETITES ASTUCES

- Nommer des suppléants pour alléger les contraintes et permettre aux titulaires de souffler.
- Faire circuler les informations.
- Déléguer en fonction des envies et/ou des savoir-faire.
- Rassurer par une organisation rigoureuse et un cadre précis.
- Organiser ou faire participer à des formations à l'animation et à la gestion d'une association.
- S'appuyer sur l'expérience d'anciens administrateurs.
- Présenter les nouveaux administrateurs.
- Transmettre tous les documents.

Et surtout : ***faire confiance.***