

## COMMENT MOBILISER LES BENEVOLES ?



Si les dirigeants associatifs ne devaient disposer que d'un seul talent (une pure fiction !), ce serait certainement la capacité à animer une équipe. Qu'il s'agisse de bénévoles, de salariés ou d'un groupe « mixte », les dirigeants sont des conducteurs d'hommes (et de femmes), des « managers » comme on dit dans l'entreprise.

## QUELLE IMAGE DONNE VOTRE CLUB AUX NOUVEAUX ADHERENTS ?

Mais avant d'animer, il faut recruter.

L'intégration des nouveaux adhérents est souvent négligée. Or il s'agit d'un moment-clé où le candidat bénévole évalue rapidement à partir d'indices souvent ténus si cette association mérite qu'il s'y consacre. L'image donnée par l'organisation est donc très importante : *votre association doit faire envie.*

Bénévoles et salariés resteront engagés dans l'association, à condition qu'ils y trouvent une forme d'épanouissement, qu'ils se sentent à l'aise dans les relations inter-personnelles que leur propose l'association. Pour cette raison, il est nécessaire d'adopter quelques règles d'« hygiène relationnelle » qui vont vous paraître évidentes mais restent malgré tout lettres mortes dans bon nombre de structures.

## ANIMER LES BENEVOLES, C'EST LEUR DONNER ENVIE DE FAIRE ...

Au-delà de ces règles élémentaires de savoir-vivre, les dirigeants ont la charge d'entretenir la motivation des bénévoles au quotidien et sur le long cours. A la différence de salariés, les bénévoles participent à l'organisation parce qu'ils en ont envie. Un acte volontaire fonde leur engagement au service de la cause associative.

Trop souvent, on a tendance à transposer dans l'association la pratique des entreprises consistant à organiser les ressources humaines en fonction des compétences supposées des personnes.

Par ailleurs, les dirigeants comprennent quelques fois mal ce qui motive l'engagement des bénévoles. Le bénévolat aujourd'hui n'est plus principalement motivé par le militantisme ou l'altruisme, mais plutôt par la recherche d'un épanouissement personnel.

Il faut plutôt cultiver chez les bénévoles l'envie de faire (et si possible « faire ensemble ») ; c'est là à mon sens le principal défi que doivent relever les dirigeants d'une association.

# COMMENT MOBILISER LES BENEVOLES

## 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 BENEVOLES

Le bénévole qui intègre une association ne connaît pas forcément la 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'INTEGRATION DES BENEVOLES

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 DEFINITION DU ROLE 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 TACHES**

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 TACHES**

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 doublages 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 BENEVOLES**

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 BENEVOLES**

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 BENEVOLES**

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.***