

Repérer les besoins en formation au sein de sa structure et développer le compagnonnage associatif

Pour lancer un projet de formation au sein d'une structure associative, il ne faut pas uniquement s'intéresser aux besoins des éducateurs ou du public accueilli. C'est le résultat d'une alchimie complexe entre de nombreux paramètres qui déclenchera un processus de formation. D'une part, les besoins des animateurs et des dirigeants (sur les plans administratif, pédagogique, communicationnel, etc.), les besoins du public cible (santé, socialisation, etc.) ou encore les besoins des structures (projets, enjeux, etc.) doivent être repérés. D'autre part, les capacités de prises en charge de ces besoins sont à évaluer. C'est à travers le jeu de l'offre et de la demande au sein de la structure et de son environnement que les clubs ou les associations vont pouvoir engager une formation pour leurs membres.



Un niveau de formation élevé pour les acteurs de l'éducation par le sport

L'étude statistique menée auprès des lauréats de l'appel à projets « Fais-Nous Rêver » de 2006 et 2007 a permis de mettre en évidence plusieurs éléments importants concernant le profil type des porteurs de projets au sein des associations. Tout d'abord, les projets innovants sont davantage portés au sein de structures professionnalisées où cohabitent des salariés et des bénévoles. 83% des acteurs associatifs, militants, professionnels ou bénévoles, sont des hommes dont la plupart ont plus de 30 ans et sont fortement diplômés. Être porteur d'un projet associatif d'éducation et de socialisation par le sport semble donc être réservé à une « élite » de sexe masculin ayant un niveau d'études élevé.

De plus, un fossé générationnel apparaît parfois entre les dirigeants et entre les pratiquants. Cet écart, pouvant être source d'échanges riches et de transmission des savoirs, est pourtant vécu comme un frein à l'investissement associatif des plus jeunes. De nouveaux rapports sont à engager entre les décisionnaires de l'association, souvent plus âgés, les salariés et les pratiquants pour développer une transmission des savoirs¹ moins descendante (du maître à l'élève) et plus liée aux expériences et à la coopération intergénérationnelle.

⁽¹⁾ Paul Jorion et Geneviève Delbos, *Transmissions des savoirs*, Maison des Sciences de l'Homme, 1990

GILLES VIEILLE-MARCHISET - 40 ANS

EXPERT



- Sociologue rattaché au Laboratoire de Sociologie et d'Anthropologie de Besançon.
- Expert associé au programme Anovasport
- gilles.vieille-marchiset@univ-fcomte.fr



Agence pour
l'Éducation
par le Sport

N° 07 - Décembre 2008

FORMATION

Réaliser un état des lieux des besoins des bénévoles, des salariés et des capacités de prise en charge de la structure

Suivre une formation en étant engagé dans une structure n'est pas chose aisée. Les formations externes, c'est-à-dire en dehors de la structure, sont parfois coûteuses et trop éloignées, notamment dans le milieu rural. Elles correspondent difficilement emplois du temps du secteur associatif sportif car les bénévoles sont souvent engagés les week-ends dans des compétitions et les salariés ont un temps de travail décompté. Ainsi, les diverses contraintes d'organisation freinent parfois les démarches de formation.

Afin de bien cibler les types de formation à mettre en place, il convient dans un premier temps de comprendre les besoins des acteurs de la structure et d'envisager les modalités d'accompagnement de formation. Deux grands axes doivent être prises en compte :

“Les besoins en formation des différents acteurs”

Il faut interroger et observer les bénévoles de la structure sur la gestion du face à face pédagogique, sur l'administratif, sur la gestion des équipements ou encore sur leurs ambitions personnelles (ex : devenir entraîneur de telle équipe, etc.). Cette analyse permet de repérer les compétences, les lacunes ainsi que les capacités personnelles et collectives à porter un projet.

Il s'agit ensuite de s'intéresser aux salariés ayant ont un « droit à la formation ». L'enjeu est ici d'estimer les perspectives de carrières au sein ou en dehors de la structure par des bilans écrits ou oraux pouvant être mis en place à des périodes régulières où la demande de formation peut être formulée. Les capacités d'autonomie au travail peuvent être des indicateurs pertinents pour cibler les besoins.



Les salariés, pierres angulaires des projets d'éducation et d'insertion par le sport, doivent se détacher du quotidien pour approfondir un savoir, un savoir-faire ou encore un savoir être réinvestissable dans la structure.

Enfin, il faut s'intéresser aux compétences des adhérents (pré-adultes et adultes) susceptibles de prendre des positions d'encadrement. Les besoins en terme de connaissances du tissu institutionnel, des relations partenariales et des démarches administratives doivent être évalués. C'est véritablement dans l'accompagnement des plus jeunes vers des prises de responsabilité que la structure évoluera

“La volonté et la capacité à répondre à ces besoins”

Selon Gilles Vieille-Marchiset, « une rencontre doit se créer entre les besoins des acteurs et la volonté des dirigeants de prendre en charge ces besoins ». Si le « rendez-vous » a lieu, la structure pourra plus facilement innover que si les besoins ne sont pas assouvis² : la formation, débouchant ou non sur une qualification, doit faire partie du projet global de la structure et être portée par la majorité des responsables et des acteurs.

Cependant, au-delà de la volonté des dirigeants de voir se former les bénévoles ou les salariés, un état des lieux doit également se faire sur les capacités de la structure à prendre en compte ces besoins. Il faut se pencher sur les ressources humaines, financières et matérielles dont dispose la structure. Plusieurs questions doivent alors être posées par l'équipe dirigeante :

- Y a-t-il suffisamment de ressources financières pour que certains partent en formation ?
- Y a-t-il des périodes plus propices que d'autres pour que les personnes puissent s'éloigner de la structure ?
- Y a-t-il des personnes qui peuvent proposer des formations en interne (ex : un comptable de métier qui forme le trésorier) ?

⁽²⁾ Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, Paris, 1996



Agence pour
l'Éducation
par le Sport

N° 07 - Décembre 2008

FORMATION

Développer le « compagnonnage associatif »

Derrière la notion de « compagnonnage », apparaît l'image des Compagnons du Devoir³, forme d'association d'ouvriers ou d'artisans qui basent les relations sur la solidarité et la transmission de savoirs. L'échange entre plusieurs générations ou groupes de spécialistes est au cœur des préoccupations. Le stage professionnel permet aux jeunes compagnons de se confronter aux réalités du métier et de développer des projets tout en étant suivis par leurs pairs. Le « compagnonnage associatif », dont nous proposons ici quelques contours, s'appuie sur cette relation intergénérationnelle et sur les modalités de formation des uns par rapport aux autres. L'intérêt de ce fonctionnement n'est pas de former une élite ni de hiérarchiser les acteurs de l'éducation par le sport mais de proposer une nouvelle forme de coopération et de formation. 2 types de « compagnonnages » peuvent être développés.

Le « compagnonnage » au sein des associations

L'ambition du « compagnonnage » au sein d'une association est de favoriser le renouvellement des équipes dirigeantes et de mettre le pied à l'étrier aux plus jeunes. Il s'agit de faire parrainer un membre de la structure par une personne plus expérimentée pour que s'établisse une relation intergénérationnelle de tutorat. Forts d'une expérience associative plus importante, les « anciens » auront pour objectif de donner quelques « ficelles » sur la manière de monter un dossier, d'interagir avec les pouvoirs publics, d'encadrer un groupe lors d'une séance de sport ou encore de gérer son engagement au sein du club. De cette manière, le travail collectif permettra de valoriser les encadrants et ouvrira un espace d'émancipation pour les jeunes. Si la mise en place d'un compagnonnage entre différents membres d'un même groupe s'appuie sur un besoin de transmission et d'émancipation, il ne faut que cette relation consolide un rapport de domination des dirigeants expérimentés sur des jeunes consommateurs d'activités. Les salariés doivent trouver une place dans ce système. L'idée est de développer temporairement ce type de relation. Les « accompagnés » deviendront des « accompagnateurs »

au fil de leur parcours : ils doivent prendre le relais et avoir de réelles responsabilités au bout de quelques temps.

Le « compagnonnage » en interne ne doit pas être imposé, bien qu'il puisse faire partie des statuts. C'est la capacité à initier ce mouvement entre les différents membres qui va être déterminante. Avant de vouloir l'intégrer dans la culture, il semble important de le déclencher de manière spontanée. Ce n'est que progressivement que le compagnonnage pourrait s'institutionnaliser et intégrer pleinement le fonctionnement de la structure.

«Le « compagnonnage » et le parrainage avec d'autres structures.»

L'enjeu est ici de croiser les compétences et les regards des différents acteurs de l'éducation par le sport à travers un suivi des uns par rapport aux autres. Une structure peut guider et donner des conseils personnalisés à une autre. Elle peut aussi faire part de son expérience ou donner des informations sur les dispositifs financiers, sur les événements, etc. Se construit alors une relation plus « intime » entre différents membres de structure.

Concrètement, des rencontres peuvent se mettre en place entre dirigeants, parents, bénévoles ou salariés. Des forums de discussion sur Internet ou des soirées de débats (ritualisées dans le calendrier) peuvent permettre la constitution d'un réseau. La seconde étape dans le développement d'un « compagnonnage inter-structures » est celle de la diffusion d'informations. Un rapprochement doit s'opérer pour que ceux qui ont innové dans un secteur puissent en parler aux autres. Par exemple, une réciprocité peut s'instaurer lorsqu'une structure présente un outil d'évaluation qu'elle trouve pertinent (suivi individuel) et qu'une autre présente des outils pour planifier une manifestation dans un quartier populaire.

⁽³⁾ François Icher, *La France des compagnons*, Éditions La Martinière, 1994



A travers le « compagnonnage associatif », de nouvelles formes partenariales se mettent en place. Elles impulsent davantage l'échange et l'entraide que la co-opération au sein d'un projet.

“compagnonnage associatif”

Quelques avantages

- Mobilité des acteurs associatifs en interne et en externe
- Renouvellement des acteurs des instances dirigeantes des clubs = innovation
- Transmission des compétences
- Relations nouvelles entre les générations

Quelques freins

- Un investissement bénévole déjà saturé
- Des relations hiérarchiques entre acteurs éducatifs (ex : grand club professionnel/petit club amateur)

Vers une reconnaissance du “compagnonnage associatif”

Le « compagnonnage associatif » est une forme de formation qui doit être reconnue et valorisée par les pouvoirs publics. Bien que l'engagement bénévole soit difficile à contrôler et à évaluer, une valorisation du « compagnonnage » au sein ou entre des structures pourrait se faire à travers un diplôme ou une qualification. Une formalisation semble nécessaire sous la forme de convention de parrainage ou de charte d'engagement.

La généralisation du « compagnonnage associatif » devrait permettre la mise en place d'une véritable Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) réinvestissable dans différents secteurs de travail. L'engagement bénévole prendrait un nouveau sens : celui de la nécessaire transmission entre les générations. C'est véritablement sur une nouvelle forme de valorisation des actions citoyennes que déboucherait le « compagnonnage associatif ». Une dimension collective serait davantage reconnue. Les structures développant ces pratiques pourraient être soutenues financièrement et exposées médiatiquement.

Des questions restent évidemment en suspens dans ce modèle de formation :

- Qui impulse ce mode de relations ? Au travers des initiatives associatives ? Sous l'incitation de politiques publiques innovantes ?
- Quels en seraient les impacts pour la professionnalisation des associations ?
- Comment peuvent se positionner les collectivités territoriales et l'Etat ? etc.



A RETENIR

- **Mettre en relation les besoins du public ciblé et des encadrants avec les capacités de prise en charge de la structure porteuse.**
- **Impulser des formes de compagnonnage au sein de sa structure.**
- **Rencontrer et créer un parrainage avec d'autres structures ayant réalisé des innovations socio-éducatives.**