



FORMATION



Rédacteur : Benjamin COIGNET
Chargé de mission de l'APELS
pour le programme Anovasport,
Doctorant Université de
Franche-Comté, LASA, UFR STAPS.

La formation des bénévoles ou la volonté de faire évoluer l'association

Les projets d'éducation et d'insertion par le sport sont portés par des militants aux compétences multiples qui, en plus d'avoir une connaissance fine des rouages administratifs et financiers, sont capables de partager leurs rêves et leurs passions. Au quotidien, ces femmes et ces hommes développent et expérimentent des techniques de management et des pédagogies innovantes pour transmettre leurs espoirs et faire aboutir leurs démarches. Au-delà de leurs convictions, ils savent rester humbles et positifs. Être un militant de l'éducation par le sport veut dire être capable d'entretenir l'espoir de transformation sociale en faisant évoluer, avec d'autres, ses projets. Il semble plus que jamais indispensable de questionner les pratiques associatives et de faire évoluer les manières de penser le sport. Cette lucidité est possible avec l'expérience d'une prise de responsabilité au sein d'une association.

La formation des bénévoles passe alors par l'exercice de nouveaux engagements.

Le sport associatif en mutation

Le secteur associatif français vit depuis les années 1990 d'importantes mutations sur les plans économique, culturel, social et institutionnel.

Les pratiquants, les dirigeants et l'environnement des associations ont nettement évolué, rendant l'engagement associatif plus difficile. Une génération de baby-boomer, plein d'énergie et de temps libre, domine l'espace associatif. Elle est très souvent à la tête des associations sportives après avoir eu, jadis, une carrière de pratiquant. Ainsi, l'engagement des jeunes à des postes à responsabilités devient plus rare. Cette tendance marque la fin de l'âge d'or du bénévolat associatif des années 1970/80.

Les associations doivent également faire face à l'évolution des modalités d'engagement de leurs adhérents. Sans désertir les clubs sportifs, les pratiquants (notamment les jeunes adultes) souhaitent d'avantage exercer librement leurs activités. Ils sont à la fois plus exigeants sur les compétences des entraîneurs et aspirent en même temps à plus d'autonomie et de liberté dans la pratique. Au niveau des dirigeants, la prise de responsabilités effraie souvent les parents et les adultes, qui préfèrent rester en dehors des affaires du club. La complexité de l'environnement institutionnel, la redondance des dossiers, les attentes des parents et l'hyper réglementation des pratiques font que de nombreux bénévoles limitent ou stoppent leur engagement associatif.

Expert



Guillaume Seze

35 ans - Directeur, Profession Sport 13
15 place de la Joliette - 13002 Marseille
04.91.99.28.39 / 04.91.99.28.46

e.mail : espace-ressources-sport@professionsport13.com
site web : www.professionsport13.com

La connaissance des orientations ministérielles et des dispositifs de financement permet de repérer les volontés politiques et d'estimer les nouveaux besoins de la population française. Par exemple, le rapprochement entre la thématique « sport » et « santé » au sein d'un même ministère démontre que le sport peut être un outil pertinent pour améliorer la santé publique. Ce rapprochement a également des conséquences sur les critères de financement : les actions associatives devront démontrer l'impact sur la santé du public accueilli. De nombreuses réformes en cours vont également venir déstabiliser la vie associative en France : « *La réforme de la taxe professionnelle va avoir des conséquences pour la vie associative en France dans les prochaines années. C'est inévitable puisque les finances des collectivités seront plus limitées. La part adressée aux associations va être nettement revue à la baisse et les clubs doivent s'y préparer* », alerte Guillaume Seze, directeur de Profession Sport 13.

En 2010, le bénévolat associatif a muté par rapport au bénévolat des années 1970, 1980 et 1990. Aujourd'hui, le sport n'est plus considéré comme allant de soi, ni comme une pratique compétitive qui fabrique des champions. Il est un outil d'intervention sociale qu'il faut savoir manier. Si d'aucuns disent que la grande période du bénévolat est passée, d'autres proposent que des changements importants s'opèrent dans les clubs et associations pour que cohabitent un engagement bénévole et professionnel propice à l'innovation sociale.

Des axes de formations

Les clubs sportifs sont dans l'obligation de faire évoluer leurs pratiques. Nous proposons de porter notre attention sur 5 axes majeurs de changements : la définition du projet associatif, sa gouvernance, la connaissance de l'environnement, la gestion financière et administrative, les pédagogies et la connaissance des publics. Ces différents axes doivent être selon Guillaume Seze, le cœur des préoccupations des bénévoles dirigeants.

■ La définition du projet associatif :

Le projet est souvent confondu avec l'action (un événement par exemple), l'activité ou encore l'objet associatif (la raison d'être). Il existe pour autant des

différences. Le projet est avant tout une organisation et une planification des actions et des activités dans l'avenir. Avoir un projet consiste à fixer des actions qui sont en phase avec l'objet associatif et avec les grandes missions ou orientations inscrites dans les statuts. Il est important que le projet associatif ait du sens pour chaque acteur associatif et pour chaque partenaire. Ainsi, un travail important doit être engagé au sein des clubs pour fixer un projet lisible et cohérent. Plusieurs raisons justifient cela :

- Les adhérents ont besoin de connaître les grandes orientations de l'association pour s'engager. La simple recherche de performance ne suffit pas à stimuler l'engagement des personnes.
- Les dirigeants qui prendront la succession doivent connaître le ou les projets passés et en cours. Les projets écrits auront plus de chance d'être pérennisés.
- Les partenaires attendent un projet lisible du club pour s'engager à ses côtés.

Conseils :

- Proposer de travailler avec les dirigeants sur l'objet associatif afin de se mettre d'accord sur les limites de l'association : « *il est important que les associations respectent leur objet associatif tout en le faisant évoluer sans dérives. Les associations ne peuvent pas tout faire* », éclaire le directeur de Profession Sport 13.
- Fixer les grands objectifs à réaliser sur un temps clairement défini (sur 2 ou plusieurs années) et en déduire les critères d'évaluation du projet. Définir des étapes, des points de repères intermédiaires.
- Rédiger un projet de manière synthétique en alternant des textes, des tableaux, des graphiques et des synthèses. Ce document servira d'outil de communication auprès des partenaires.
- Prendre contact avec des institutions susceptibles de faire un suivi du projet du club.

■ La gouvernance du projet associatif :

Une fois le projet stabilisé (même si des adaptations seront indispensables en cours de réalisation), il est important que sa gestion soit collective. La

gouvernance du projet associatif consiste à fournir les orientations du projet et à s'assurer que les objectifs sont atteints, les risques d'échec repérés et les ressources dont dispose l'association sont suffisantes. Ceci induit qu'un groupe se charge de piloter le projet dans une atmosphère de confiance et d'enthousiasme. Ainsi, les dirigeants doivent partager le pouvoir et les responsabilités pour que vive collectivement le projet.

Conseils :

- Chasser le leitmotiv « il n'y a plus de bénévoles, il n'y a que des consommateurs, c'était mieux avant ».
- Mobiliser les équipes en étant force de proposition et savoir s'organiser.
- Être positif, montrer son plaisir à entreprendre bénévolement et éviter toutes formes de reproches en direction des bénévoles.
- Ne pas multiplier les réunions mais organiser stratégiquement des rencontres en insistant sur la convivialité et l'écoute.
- Essayer de constituer des groupes mixtes d'hommes et de femmes, mais aussi intergénérationnels, pour créer de véritable rencontre humaine.
- Proposer à des non sportifs, issus du civil ou de la politique, de prendre part aux décisions concernant l'association. Ils peuvent éclairer les bénévoles et les salariés grâce à leurs domaines de compétences.

■ Connaissance de l'environnement du club :

Le club sportif peut difficilement vivre aujourd'hui pour le seul but d'instaurer des compétitions. Il est plus que jamais inséré dans un environnement institutionnel et politique qui l'oblige à intégrer des missions plus larges d'éducation et de formation citoyenne pour ses membres. Il doit être reconnu comme un acteur de la société civile autant qu'il doit lui-même reconnaître les autres institutions comme des partenaires potentiels. Pour cela, il est important que les dirigeants bénévoles connaissent les dynamiques politiques et institutionnelles qui gravitent autour de l'action associative. Participer et entretenir un réseau de partenaires est indispensable pour comprendre ce qui se joue à l'échelle de la société.

Conseils :

- Rencontrer des têtes de réseaux au niveau local ou des personnalités incontournables dans le champ d'intervention. Elles faciliteront la mise en contact avec des partenaires potentiels et pourront traduire les dynamiques institutionnelles.
- Rencontrer les responsables du service des sports de la collectivité de rattachement pour connaître la politique socio-sportive mise en place.
- Lire la presse locale régulièrement pour connaître l'actualité de la politique locale.
- Engager des discussions avec d'autres associations sur les rapports qu'ils entretiennent avec les élus locaux.
- Se rendre dans les Centres Régionaux d'Information des Bénévoles (CRIB) et les Maisons des Associations.

■ Gestion financière et administrative :

Travailler sur le budget du projet est important et indispensable. C'est un exercice qui a des répercussions déterminantes pour la vie de la structure. Un budget maîtrisé ainsi qu'une lisibilité administrative peuvent susciter l'adhésion des partenaires puisqu'il est un gage de la bonne organisation et structuration de l'association. Inversement, un dossier mal ficelé ou un budget prévisionnel approximatif peut jeter le discrédit sur le club. Il est inutile de gonfler le budget. Il vaut mieux être précis.

Nous conseillons ici aux bénévoles de se libérer de la gestion financière lorsque cela est possible. Sans se détourner intégralement des problématiques financières, ils peuvent mettre leur énergie au service d'autres axes de travail. Ainsi, la formation des bénévoles sur cet axe doit se faire dans une perspective de professionnalisation de la structure ou de délégation de certaines tâches administratives.

■ Pédagogie et connaissance des publics :

Tout projet d'éducation par le sport entre dans une démarche visant à adapter une pratique sportive à un public en fonction de ses besoins et de ses

caractéristiques. Les éducateurs sont ainsi les piliers du projet éducatif de la structure car ils vont entretenir la relation entre encadrant et public sur un temps plus ou moins long et seront les garants de la finalité sociale de l'action. Ainsi, deux enjeux sous-tendent la formation des éducateurs : celui de l'attractivité du club ou de sa « plus-value qualitative » et celui de l'adaptabilité du club par rapport aux attentes des partenaires.

Conseils :

- Mettre en place des rencontres régulières entre les partenaires et les éducateurs, en valorisant la parole de ces derniers.
- Faciliter la mobilité professionnelle des éducateurs salariés à travers la formation continue.
- Engager en interne des réunions d'échanges sur les pédagogies et l'accueil des publics.

Comment les dirigeants associatifs peuvent-ils impulser une démarche de formation chez les bénévoles ?

Il existe un principe d'action qui semble faire ses preuves dans le champ associatif, sans être une recette-miracle. Il s'agit de laisser émerger les besoins des bénévoles et de leur permettre de prendre progressivement des responsabilités dans des actions. Autrement dit, les dirigeants doivent laisser des zones d'investissement libres aux bénévoles, qui feront émerger des besoins nouveaux en les occupant. Par exemple, un groupe travaille sur un dossier de subvention, les membres vont s'apercevoir des difficultés et de leurs besoins pour réaliser cette tâche. Cette posture des dirigeants en place remet en question la gestion du pouvoir au sein des associations. Nous pensons que la gouvernance du projet est un des piliers du renouveau des dirigeants associatifs. Nous formulons deux conseils supplémentaires sur cet aspect :

- Valoriser cette dimension auprès des financeurs publics. Les formations sont de plus en plus prises en charge par les collectivités et les services de l'Etat.
- Ne pas systématiquement statuer sur l'obligation de se former. Cette posture est plus dissuasive que mobilisatrice ! La formation doit rester un appel au volontariat et non la résultante d'une contrainte d'engagement.

En conclusion, les clubs sportifs d'aujourd'hui et de demain peuvent se qualifier ainsi : structures ouvertes, évolutives, qui gardent une ligne directrice et une autonomie dans leur projet associatif. Elles sont capables de travailler localement en partenariat avec une multitude d'institutions. Bien que la professionnalisation soit un moyen efficace pour transformer les clubs, les bénévoles sont les artilleurs du changement et de l'évolution progressive des structures. Pour cela, ils doivent parfois briser certains mythes associatifs et sportifs qui limitent l'innovation sociale par référence à une période de gloire du bénévolat.

À retenir

- L'âge d'or du bénévolat associatif est révolu mais le désir d'engagement et de prise de responsabilité est toujours présent.
- La formation des bénévoles ne doit pas être une contrainte, mais doit s'appuyer sur un désir d'innovation, de changements des dirigeants en place.
- La formation des bénévoles s'appuie sur des besoins individuels et collectifs.