



Etude CDVA sur la formation des bénévoles associatifs

Rapport définitif

**Travail conjoint de France Bénévolat,
Recherches & Solidarités et ADEMA - 28 février 2011**

I. Rappel des objectifs et de la méthode

France Bénévolat, Recherches et Solidarités et ADEMA (Association pour le Développement du Management Associatif) ont décidé de répondre ensemble à l'appel à projets du CDVA, à la fois en raison de leur expérience acquise, de leurs travaux communs (garantie de cohérence et de coordination), et de leurs compétences complémentaires sur le contenu de cet appel:

- France Bénévolat : travail constant sur la gestion des ressources humaines bénévoles depuis 2004 (l'une de ses 3 missions): nombreuses études, colloques, groupes d'échanges inter associations, élaboration d'une offre de formation spécifique sous CFGA ;
- Recherches et Solidarités : depuis 2004, enquêtes nationales en ligne récurrentes sur des échantillons représentatifs, tant auprès de responsables associatifs (enquête dite « ORA » : Opinion des Responsables Associatifs) qu'auprès des bénévoles (enquête dite « BOB » : Baromètre de l'Opinion des Bénévoles) ; enquêtes spécifiques auprès de grands réseaux de bénévoles (Croix-Rouge, AFM, France Nature environnement...); publications ; comité d'experts et partenaires en régions ;
- ADEMA : forte pratique de la formation des dirigeants associatifs et donc nombreuses observations de terrain sur cette population spécifique.

La méthode suivie a respecté rigoureusement ce qui avait été présenté dans « l'appel à projets ».

1) Une enquête par interviews de Responsables de grands réseaux associatifs

Pour atteindre cet objectif, France Bénévolat a fait appel à **un groupe de 18 grands réseaux associatifs** adhérents qui ont l'habitude de travailler et d'échanger entre eux (Intitulé « CIA » : Commission Inter Associative) dont la liste est fournie en **Annexe1**.

Le travail a consisté à :

- élaborer une grille de questionnement détaillée et à la faire enrichir et valider par ces responsables (**Annexe 2**) ;
- recueillir ces grilles, après travail et concertation interne dans chaque réseau associatif concerné ;
- à en tirer les enseignements majeurs.

2) Deux enquêtes en ligne menées au travers des dispositifs « ORA » et BOB » de Recherches et Solidarités

Le « *Groupe projet* » a exploité les informations accessibles dans les résultats des six enquêtes annuelles menées auprès des responsables associatifs (ORA) entre 2005 et juin 2010, ainsi que dans les résultats des trois enquêtes annuelles BOB (2008 – 2009 – 2010).

Par ailleurs, Recherches et Solidarités a élaboré deux enquêtes en ligne complémentaires (**voir documents techniques 2 et 3**). Les deux questionnaires ont été soumis à une large concertation : plus d'une vingtaine d'experts se sont prononcés. L'objectif visé était de constituer un panel représentatif de l'ensemble des secteurs d'activité, de l'ordre de 1 200 responsables associatifs, d'une part, et de l'ordre de 2 000 bénévoles, d'autre part.

3) Deux enquêtes spécifiques d'ADEMA sur la question de la formation des dirigeants associatifs

L'ADEMA a réalisé une série d'entretiens, auprès d'un minimum de **20 dirigeants associatifs** et personnalités compétentes, dans le but de recueillir leur vision, leur ressenti, leurs attentes et leurs expériences accumulées sur l'enseignement au management associatif. (**Voir Annexe 5**)

Par ailleurs, un questionnaire structuré, largement issu de la grille d'entretien précédente, a été adressé en ligne aux 5 000 abonnés de la newsletter d'ADEMA. Le point commun à ces 5 000 destinataires est qu'ils sont tous intéressés ou concernés par la formation des dirigeants associatifs. (**Voir Annexe 6**)

II. Les champs de la formation des bénévoles et des dirigeants associatifs :

Les travaux précédents des 3 partenaires, ainsi que leurs échanges à l'occasion de l'étude CDVA, permettent de distinguer 6 champs pour la formation des bénévoles et des dirigeants associatifs. **Cette distinction et cette typologie paraissent indispensables pour que les responsables associatifs clarifient leur politique et leurs pratiques en la matière.**

1) Les basiques « associatifs »

Ce sont souvent les programmes développés par les structures ressources locales d'appui à la vie associative (Maisons des Associations, CRIB, Points d'Appui, à Paris « Carrefour des Associations Parisiennes »...). **Ils concernent prioritairement les petites et moyennes associations.** De plus en plus fréquemment, quand il y a « cycle », la structure (ou le consortium de structures) obtient l'agrément pour délivrer des « CFGA » On y retrouve peu ou prou : « Comment créer une association ? », « Comment animer un CA ? », « Comment gérer les comptes ? » « Comment demander une subvention ? », « Comment communiquer ? » « Comment gérer les salariés dans une association ? » ...

2) Les formations à la compréhension et à l'appropriation du Projet Associatif

De nombreuses associations ont compris que l'implication et l'intégration de nouveaux bénévoles passaient, **d'abord**, par une solide appropriation du projet associatif, au risque d'une instrumentalisation des bénévoles...et de leur départ. Ceci suppose que le projet associatif soit clair, parfois reformulé, et actualisé. La finalité, l'histoire de l'association, les ambitions, les valeurs, l'éthique, le fonctionnement collectif sont privilégiés dans ces formations. **C'est moins la durée que la qualité du contenu et de l'animation qui jouent sur l'impact et sur le rapide sentiment d'appartenance des nouveaux bénévoles.**

3) Les formations « métiers » (centrées sur les activités et les savoir-faire à maîtriser)

Ce sont les associations du secteur sanitaire et social qui ont le plus développé ces formations, lesquelles s'imposent à l'égard des bénéficiaires externes. Elles concernent généralement à la fois :

- la connaissance des bénéficiaires spécifiquement concernés par le projet associatif (les handicapés, les prisonniers, les SDF, les différentes catégories de malades, les victimes de maltraitance, les demandeurs d'emploi...);
- les milieux et le contexte réglementaire dans lesquels ces personnes vivent (l'univers carcéral, l'hôpital, les pathologies, la politique de logement, le droit d'asile...);

- ce que l'on appellerait en langage d'entreprise, « la formation métier » (l'écoute, les différentes formes d'accompagnement, le suivi des bénéficiaires, les relations et rôles entre bénévoles et professionnels...).

Pour les bénévoles, ces formations sont le plus souvent obligatoires ; elles sont parfois lourdes, presque toujours portées et animées en interne par l'association, le réseau ou la fédération. Cette « obligation » ne pose pas de problème, puisqu'elle constitue une condition « sine qua non » de l'engagement ; de fait, le refus de formation constitue un critère de sélection des bénévoles. Ces formations sont le plus souvent complétées par la mise en place formalisée d'un dispositif de tutorat ou de parrainage et, pour les situations les plus difficiles, de « groupes de paroles » encadrés, soit par un professionnel (souvent psychologue), soit par un responsable très expérimenté.

4) Les formations techniques non spécifiques

Il s'agit des techniques générales de base : (l'informatique, l'Internet, la comptabilité, la communication...). Dans les représentations générales des responsables associatifs, ces techniques doivent être acquises avant l'engagement et ne relèvent que très rarement d'actions de formation de l'association...pour des raisons de moyens !

Le caractère de spécificité ou de non spécificité peut faire l'objet de débats. A titre d'exemple, les techniques de communication ont à la fois des dimensions universelles mais également une traduction spécifique dans le champ associatif, de même en est-il pour les autres disciplines transversales citées ci-dessus.

5) Les formations à la gouvernance associative

C'est un sujet qui fait débat et qui constitue le champ prioritaire de l'ADEMA. L'offre existe, le besoin est évident...mais la demande est faible !

Pierre Birambeau, Président de l'ADEMA, résume son point de vue comme suit :

De telles formations, davantage conçues pour les salariés que pour les bénévoles, partent du constat qu'une association, même si elle pratique excellemment un ou plusieurs « métiers », ne se gère pas comme une entreprise et qu'il lui faut dégager une plus value sociale tout en utilisant un modèle économique viable. Le secteur associatif dans son ensemble, même s'il évolue assez rapidement, n'en doit pas moins se professionnaliser sans y perdre son âme militante. Les formations à la gouvernance associative doivent englober plusieurs secteurs, de la stratégie au droit, de la communication au développement des ressources humaines et à celui des ressources financières.

Chaque constituant de la gouvernance (et du management) doit être conçu à la lumière du projet social tout en prenant en compte les contraintes économiques.

Le projet associatif lui-même doit être parfaitement compris de l'ensemble des parties prenantes, très nombreuses dans les associations. Les bénéficiaires doivent être consultés. Il n'est pas question de penser à leur place.

La stratégie, pour être légitime, doit être conçue en totale adéquation avec le projet associatif et les missions spécifiques à l'association.

La communication doit favoriser tout ce qui, en interne et en externe, permet de mieux faire connaître la cause, les résultats obtenus, les choix stratégiques pour se rapprocher de l'aboutissement de la mission. Les grandes dépenses publicitaires ne sont pas à la portée des associations. Il faut favoriser la pérennité du militantisme, le bouche à oreille, le travail avec des réseaux porteurs du message de l'association, l'obsession de la transparence.

La gestion des ressources humaines doit être appréhendée en fonction des difficultés et spécificités propres aux associations et tenir compte en particulier de la coexistence de personnes bénévoles et salariées, de la faiblesse des salaires du personnel permanent, de l'importance du consensus¹.

Enfin, le développement des ressources financières n'est pas un but en soi mais le moyen d'atteindre plus vite certains objectifs. Certaines habitudes deviennent dangereuses comme de s'en tenir à une seule source de financement et à un très petit nombre de financeurs. Le rapprochement avec les entreprises, dans une optique de rapports équilibrés et ne se limitant pas à considérer l'entreprise comme un bailleur de fonds, paraît devoir se développer. Elle bénéficie de l'action de nouveaux arrivants comme « Le Rameau » au service des autres associations.

La situation de concurrence entre associations dans différents domaines doit être compensée par celle de complémentarité et de mutualisation des ressources et par l'appel au bénévolat dit « de compétences ».

Par rapport à ces enjeux essentiels, le secteur associatif est encore imprégné d'une culture davantage basée sur l'empirisme, la débrouillardise, l'expérience et parfois le poids des habitudes que sur la remise en question que suscitent les formations.

Il est à remarquer que les élus associatifs, administrateurs et présidents, ne sont que peu demandeurs de formation à la gouvernance et ceci est peut-être à rapprocher du déficit en candidats à ces postes pourtant essentiels.

6) Les formations des responsables associatifs à la gestion des bénévoles

C'est le champ sur lequel France Bénévolat s'implique depuis 2008. On peut considérer que ce champ est un sous-ensemble du chapitre précédent (« La gouvernance associative »), mais France Bénévolat a souhaité développer une ingénierie de formation et une ingénierie pédagogique spécifiques, **estimant que le développement du bénévolat associatif se jouait, en partie, sur une amélioration significative des pratiques de gestion de terrain.** Trois types d'actions ont été mises au point en 2009 et sont progressivement déployées :

¹ Cependant, la formation s'avère être un lieu privilégié de confrontation, de controverse, de « conflits socio cognitifs ». Le bénévolat et la formation des bénévoles serait le lieu privilégié de la résistance au consensus, l'occasion de faire « travailler les conflits », collectivement (et ne pas les taire) dans le cadre d'une « communauté d'apprentissage ».

- des actions courtes, dites de « formation-sensibilisation », plutôt à l'intention des responsables de petites associations ;
- un cycle modulaire, dit de « formation-information », plutôt à l'intention des moyennes associations et des responsables territoriaux des grandes associations ;
- un cycle plus ambitieux de « formation-action », impliquant une volonté politique de mettre en place des plans concrets de progrès et appuyé par un dispositif d'accompagnement.

Depuis le démarrage de ces actions, on voit une prise de conscience progressive d'un plus grand nombre d'associations : le fait de trouver ou de ne pas trouver de nouveaux bénévoles, le fait de ne pas arriver à les fidéliser, relèvent parfois des difficultés objectives des missions qui peuvent être très complexes...**mais aussi des fonctionnements internes (incapacité à définir des missions sur des disponibilités de temps « raisonnables », incapacité à jouer sur la diversité des types de bénévoles, accueil et animation insuffisants, difficulté à penser projets collectifs...).**

III. Les politiques de formation des grands réseaux associatifs

Le questionnaire d'enquête proposé aux membres de la Commission Inter Associative de France Bénévolat (liste en **Annexe 1**) a été validé par les membres de ces grands réseaux associatifs (Voir questionnaire en **Annexe 2**). **Il a été considéré comme un questionnement très exhaustif qui met l'accent sur les bonnes questions qu'il convient de se poser dans la durée.**

Des réponses partielles obtenues, on peut tirer les enseignements majeurs suivants :

- 1) Le terme de « politiques de formation » apparaît comme abusif à certains des réseaux associatifs interrogés, si on entend par « politiques de formation » une réflexion collective, structurée et volontariste, avec la définition d'objectifs à moyen terme précis. Il serait plus rigoureux de parler de « pratiques de formation » de plus en plus élaborées, pouvant aller, dans certains cas, jusqu'à des plans de formation très structurés. Par contre, pour d'autres réseaux, qui se sont interrogés sur la question de la formation des bénévoles depuis plusieurs années, on peut parler réellement de « politiques de formation » ; ce sont les réseaux qui fonctionnent sur des orientations stratégiques à 3 ou 5 ans et qui, dans ce cas, **y ont intégré ces politiques.**
- 2) Par rapport à la typologie proposée en II) ci-dessus, les deux champs les mieux maîtrisés sont incontestablement :
 - **les formations à l'appropriation du Projet Associatif**, très élaborées et systématiquement proposées à tous les nouveaux bénévoles ;
 - **« les formations métiers »**, jugées d'autant plus indispensables que ces réseaux se situent dans le champ du social et que les bénéficiaires finaux sont dans des situations difficiles : personnes en situation de pauvreté, malades, SDF, handicapés, personnes âgées.... **Dans ce cas, la formation ne se réduit pas à des stages formels. C'est un mixte entre formation formelle, parrainage par des bénévoles expérimentés et groupes de paroles, qui est mis en œuvre.**
- 3) Ainsi, il ne faut en aucun cas réduire la formation à la formation formelle (« les stages »). Le double objectif, **d'intégration et de développement des compétences**, est atteint par de bonnes articulations entre la formation formelle, la maîtrise des réunions d'équipes, le parrainage/tutorat, les réunions internes (départementales, régionales et nationales). **L'efficacité de la formation se joue donc sur l'articulation entre formation formelle et formation expérientielle.**
- 4) **La question de « l'appétence »** à la formation des bénévoles, et encore plus des responsables territoriaux, **apparaît comme centrale** (Voir chapitre VI), puisque des stages bien structurés ont parfois du mal à être remplis, **dès que ces formations s'éloignent de l'activité au quotidien**, en particulier sur ce qui a été qualifié plus haut de « formations techniques non spécifiques ».

5) L'incitation à participer ou l'obligation de participer fait toujours débat. On peut simplifier en disant que :

- les formations au Projet associatif s'imposent tellement qu'elles font consensus ;
- les « formations métiers » peuvent être rigoureusement obligatoires et constituer une condition « sine qua non » du maintien dans l'association ;
- ce sont sur les autres champs qu'il y a interrogation et pratiques diverses.

A noter que la Croix-Rouge Française a pris une position très directive à l'égard de ses élus : **les nouveaux élus doivent obligatoirement suivre un cycle de formation dans les 6 mois qui suivent leur élection ; sinon leur mandat est suspendu.**

6) **La question de l'ingénierie de formation** est toujours perçue comme une question importante et complexe, devant tenir compte à la fois de la disponibilité et des rythmes différenciés des différentes catégories de bénévoles.

7) Les dispositifs d'e-Learning et de formation à distance (FOAD) sont en cours d'étude (intégrant les intranets, relativement développés...mais pas aussi utilisés que souhaité). Aucune démarche n'est encore totalement stabilisée ; des premières expériences partielles ont toutefois été mises en place avec des résultats satisfaisants (Exemple de la Croix-Rouge Française).

IV. Les représentations des responsables associatifs

Ce chapitre est construit à partir de sept enquêtes annuelles menées auprès des responsables associatifs (membres bénévoles d'un bureau). Une première partie rassemble quelques éléments de cadrage issus des enquêtes antérieures à 2011. La seconde partie porte sur les résultats d'une enquête consacrée à la formation des bénévoles, menée en janvier 2011, auprès de 876 responsables associatifs, interrogés en cette qualité².

Ce chapitre va directement à l'essentiel, et le lecteur trouvera dans les documents techniques n°1 et 2 les résultats commentés, détaillés selon différents critères. Le document technique n°1 porte sur les résultats des enquêtes antérieures à 2011 (en prolongement de la partie A de ce chapitre) et le n°2 sur les résultats de la dernière enquête de janvier 2011 menée auprès des responsables associatifs (en prolongement de la partie B de ce chapitre).

1) Quelques éléments de cadrage issus des enquêtes antérieures

1.1. La place des bénévoles dans les associations

Les responsables associatifs estiment disposer d'un nombre de bénévoles réguliers dans une proportion moyenne de 60% environ, proportion un peu plus faible chez les employeurs, et dans le secteur social. En 2010, une association sur deux pouvait s'appuyer sur un nombre de bénévoles comparable à celui de l'année précédente, 20% en avaient gagné et 20% en avaient perdu.

Près de 50% des responsables disent avoir quelques difficultés pour recruter de nouveaux bénévoles, et environ 20% indiquent avoir de graves difficultés, surtout dans les associations moyennes et petites. Pour près de 40% des responsables, la disponibilité des bénévoles est insuffisante par rapport aux missions de l'association, surtout dans la culture, le sport et la santé. Mais leur savoir-faire, en revanche, est jugé adapté aux besoins, par 80% des responsables, en moyenne, et tout particulièrement dans les secteurs de la santé et des loisirs.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les responsables n'ont pas plus de facilités pour trouver des bénévoles intervenant occasionnellement en fonction des activités de leur association : près de 30% sont en difficulté de ce point de vue, et près de 10% environ se disent en très grande difficulté.

Dans les associations disposant de salariés (un peu moins de 20%), 20% des responsables estiment qu'il existe un bon équilibre entre bénévoles et salariés, 20% pensent qu'ils devraient renforcer leur salariat, 40% pensent qu'ils devraient renforcer leur bénévolat, et 20% estiment que du fait des contraintes financières ils ne peuvent jouer que sur le bénévolat.

² Par ailleurs, 620 membres de Bureaux d'associations ont été interrogés à titre personnel, en leur qualité de bénévole, dans le cadre de la deuxième enquête.

Comme on le verra tout au long de ce développement, la notion de *projet associatif* est essentielle, à la fois pour le développement de l'association, pour ses échanges avec ses interlocuteurs, et pour recruter et fidéliser ses bénévoles. Un tel projet associatif formalisé peu ou prou, au-delà des statuts, comportant dans le meilleur des cas des orientations, un plan stratégique et un programme d'actions, existe dans environ 80% des grandes associations, dans 70% des associations moyennes, et dans 60% des plus petites.

Dès lors que des dispositions existent pour ce faire, de nombreuses associations ont décidé de valoriser leur bénévolat dans leurs documents financiers : c'est le cas dans environ 40% des plus grandes associations, et dans beaucoup d'autres c'est envisagé. Cette démarche est de nature à encourager le bénévolat, par une reconnaissance de sa valeur.

1.2. L'attention portée aux bénévoles dans l'organisation des associations

De par le témoignage des bénévoles eux-mêmes, on peut faire un tour assez précis des dispositifs mis en place dans les associations pour l'animation du bénévolat : dans 20% des associations, en moyenne, il existe une véritable instance dédiée à cette animation, avec une forte variation selon la taille (9% des petites associations, 15% des associations moyennes et 26% des plus grandes). Dans 30% des associations, cette animation est prise en charge par une personne bénévole ou salariée. Dans un peu plus de 20% des associations, c'est le président lui-même qui l'assume, avec les limites que cela peut supposer, selon les cas, en termes de compétences et en termes de disponibilité.

Il existe un lien entre l'existence d'un tel dispositif et la satisfaction des bénévoles quant à l'accueil qu'ils ont reçu lors de leur arrivée dans l'association, quant à l'information qu'ils ont reçue pour être efficace dans leur engagement, et surtout quant à la formation dont ils ont bénéficiée dès leurs débuts. De même, lorsqu'il existe une instance dédiée au bénévolat ou un référent en charge de son animation, la proportion de bénévoles ayant bénéficié d'un véritable tutorat est nettement plus importante.

Aux yeux des responsables associatifs, le sujet du bénévolat est essentiel et ils ont mis en place une démarche active spécifique dans une proportion de 30%, proportion d'autant plus grande que l'association est importante. S'ajoute une proportion de 30% des responsables pour indiquer qu'ils procèdent peu à peu à des initiatives dans ce domaine, et une proportion de 25% de responsables avouant qu'ils ressentent le besoin de traiter cette question, mais qu'ils n'ont pas encore réuni les moyens nécessaires.

Si ces résultats n'ont pratiquement pas bougé entre 2008 et 2011, il n'en est pas de même pour la proportion de responsables disant ne pas ressentir la nécessité d'agir dans ce domaine, ou ne souhaitant pas s'exprimer : leur proportion est passée de près de 20%, en 2008, à seulement 11% en 2011³. Il reste donc bien peu d'associations qui se désintéressent du sujet.

³ Voir les résultats de l'enquête de 2011 dans le document technique n°2 (paragraphe 6)

1.3. L'équipe dirigeante : sujet essentiel dans le fonctionnement des associations

Très peu nombreux sont les responsables satisfaits de la composition des instances dirigeantes (conseil d'administration et bureau) : seulement 15% estiment qu'un *bon équilibre a été trouvé* et donne satisfaction aujourd'hui dans leur association, auxquels s'ajoutent environ 5% de responsables avouant que *l'association ne mène actuellement aucune discussion sur le sujet*.

Parmi les 80% de responsables⁴ qui ont engagé une démarche dans ce domaine, environ 30% souhaitent accueillir de nouvelles personnes dans un objectif de renouvellement, et près de 50% dans un objectif de renforcement, notamment à partir de compétences qui font défaut.

Parmi les responsables qui souhaitent faire évoluer l'équipe dirigeante, une très forte majorité (70%) exprime le vœu de *trouver de nouvelles compétences*, un peu plus de 40% aimeraient procéder à un *rajeunissement* (les plus âgés sont proportionnellement les plus nombreux), environ 20% estiment qu'un *effort serait utile dans un objectif de parité hommes-femmes* (les hommes sont proportionnellement les plus nombreux), et 20% également recherchent une *plus grande mixité sociale*.

1.4. Les difficultés personnelles rencontrées par les dirigeants

Pour cerner les attentes des dirigeants en matière de formation, il faut d'abord partir de leur projet personnel de responsable, au-delà de leur motivation de bénévole : dans une proportion de 70%, ils expriment *le plaisir de voir avancer un projet qui leur est cher*, un peu plus dans le secteur social (80%) et un peu moins dans le sport (60%). Certains choisissent plutôt *le plaisir d'orchestrer une organisation* (17%), un peu plus dans le sport (20%) et un peu moins dans le social (12%). D'autres responsables se disent dirigeants presque par défaut : *il faut bien que quelqu'un le fasse* (6%), ou encore *je n'arrive pas à trouver quelqu'un pour me remplacer* (7%).

Par ailleurs, les moments de doute et de découragement sont très fréquents chez les dirigeants : seulement 7% des responsables employeurs et 15% des responsables non employeurs disent échapper à ces moments de solitude. Inversement, 15% des responsables reconnaissent éprouver très souvent ces difficultés, et ce d'autant plus qu'ils sont jeunes, ou que ce sont des femmes (19% contre 12%).

Quels sont les sujets qui posent le plus de difficultés aux responsables associatifs ? Telle est la question qui a été posée et qui permet d'identifier les pistes de formation ou d'accompagnement. Les résultats, détaillés dans les documents techniques, doivent ici être résumés d'une façon distincte, selon que l'on se situe dans une association employeur ou pas.

⇒ Chez les employeurs, la recherche de l'équilibre financier (68%) et la recherche de partenaires publics ou privés (64%) sont des préoccupations premières, surtout dans le sport et la culture. Viennent ensuite les relations avec les pouvoirs publics (38%), la gestion des ressources humaines (34% en moyenne mais 44% dans le secteur social), et une réglementation difficile à appliquer (29%).

⁴ Il s'agit là de tendances qui se vérifient depuis l'enquête de 2008 jusqu'à celle de 2011.

⇒ Chez les responsables non employeurs, la gestion des ressources humaines bénévoles vient largement en tête (61%), suivie par la recherche de partenaires financiers publics et privés (53% en moyenne mais avec une très forte proportion de 65% dans le secteur social). Viennent ensuite la recherche de l'équilibre financier pour 32% des responsables, les relations avec les pouvoirs publics (25%), une réglementation difficile à appliquer (19%), et la gestion des équipements et du matériel (16% en moyenne mais 30% dans le sport).

Les réponses des seuls membres de bureau à la question posée dans l'enquête auprès des bénévoles, concernant les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient progresser, viennent bien en écho des difficultés exprimées ici :

Ils mettent en effet l'accent sur le montage de projets et la recherche de financements (47% pour 35% en moyenne pour l'ensemble des bénévoles). Auquel on peut associer les notions de gestion financière et comptable (32% pour 22%). Vient ensuite une meilleure connaissance des lois et règlements (40% pour 33%). Puis, la capacité de diriger, d'organiser et de déléguer (35% pour 27%) en réponse aux difficultés exprimées en matière de gestion des ressources humaines, qu'elles soient bénévoles pour les associations sans salariés ou les deux pour les associations employeurs.

A noter aussi, une volonté des dirigeants de progresser en matière de communication, d'organisation des manifestations, et de maîtrise des systèmes d'information. Bien au-delà des générations, et donc sans lien avec la moyenne d'âge des dirigeants, exprime-t-elle des difficultés à : trouver les bons messages selon les différentes cibles (adhérents, donateurs, pouvoirs publics...), gérer les contraintes liées à l'organisation d'évènements, se positionner quant à l'usage des réseaux sociaux ? Il est en tous cas intéressant de noter qu'il s'agit de compétences pour lesquelles les dirigeants expriment des difficultés à recruter des bénévoles (cf. paragraphe 3 de la partie B dans le document technique n°2). On voit là, la confirmation des besoins de formation et de conseils en matière de communication entendue au sens large et selon ses différentes facettes.

1.5. Vers quels partenaires se tourner ?

Les responsables associatifs indiquent avoir de bonnes relations avec les collectivités territoriales : la commune (70 %), la communauté de communes ou d'agglomérations (25 %), Conseil Général (36 %), notamment pour la culture ou le social (plus de 40%), et le Conseil Régional (17 %). N'oublions pas tout de même qu'une forte proportion d'associations (jusqu'à 35% en milieu très urbanisé), n'ont aucune relation de ce type, par choix d'autonomie, mais souvent parce qu'elles n'en éprouvent pas le besoin, ou encore parce que leurs démarches sont restées sans suite et qu'elles ne sont pas parvenues à établir ces relations.

2) En 2011, l'opinion des dirigeants sur le sujet de la formation

Deux enquêtes spécifiques ont été lancées en décembre 2010 et administrées en janvier 2011, respectivement auprès des responsables associatifs et des bénévoles : elles ont été conçues de manière à compléter les informations réunies au cours d'enquêtes précédentes, et sur certains points dans un objectif d'actualisation. Ici, l'opinion des responsables associatifs est articulée selon 11 points.

Le document technique n°2 prolonge ce développement, selon les mêmes 11 points classés dans le même ordre, et réunit les résultats commentés et détaillés selon deux critères :

- le secteur d'activité, en distinguant : la culture, les loisirs, la jeunesse et l'éducation populaire, le sport, la santé, le sociale et l'humanitaire, les autres secteurs.

- la taille de l'association : petite (moins de 50 adhérents et/ou budget inférieur à 10.000 €), moyenne (entre 50 et 150 adhérents et/ou budget compris entre 10.000 à 75.000 €) et grande (plus de 150 adhérents et/ou budget supérieur à 75.000 €).

2.1. Le savoir-faire des bénévoles apprécié par les dirigeants

Pour introduire la notion de formation, il est nécessaire de partir de la perception des dirigeants, quant au savoir-faire des bénévoles de leurs équipes.

Au regard des besoins, le savoir-faire de ces bénévoles réguliers vous paraît-il :

Une seule réponse possible.

	Culture	Loisirs, Jeunesse, Education Populaire	Sport	Santé, Social, Humanitaire	Autres	Total
Tout à fait adapté	21%	30%	17%	25%	31%	25%
A peu près adapté	56%	59%	61%	57%	49%	56%
Total adapté	78%	89%	78%	82%	80%	81%
c - Assez inadapté	17%	9%	22%	13%	17%	16%
d - Inadapté	3%	1%	0%	3%	0%	1%
Total Inadapté	20%	10%	22%	16%	17%	17%
Ne se prononce pas	3%	1%	0%	2%	3%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête ORA 7 – 2011

Un quart des responsables sont totalement satisfaits, et près de 20% sont insatisfaits. Notons, parmi ces derniers, une plus forte proportion dans le domaine du sport (22%) et une très faible proportion dans le secteur des loisirs, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

2.2. La perception de la notion de formation

Avec précaution, nous avons voulu ici mettre en miroir les opinions des responsables associatifs, concernant les bénévoles de leurs équipes, et les opinions des bénévoles eux-mêmes.

Selon vous, le terme de « formation appliquée au bénévolat » signifie plutôt,
ou pourrait signifier demain (en %) :

	Selon les responsables	Selon les bénévoles
L'apprentissage d'un savoir-faire, directement dans l'action	59%	52%
Les conseils d'un bénévole expérimenté et plus ancien auprès des autres bénévoles	47%	54%
Les conseils d'un « tuteur » qui accompagne individuellement le bénévole qui le souhaite	22%	26%
De véritables temps de formation, conçus pour aider les bénévoles à acquérir les compétences nécessaires	48%	57%
L'acquisition directe par vous-même des connaissances et des savoir-faire utiles (auto formation)	-	26%

Source : Enquêtes ORA 7 et BOB 4 – 2011

L'apprentissage direct dans l'action est un peu plus souvent choisi dans les plus petites associations, et un peu plus par les responsables. Les bénévoles choisissent un peu plus souvent la notion de conseil et celle de véritables temps de formation : ils sont manifestement demandeurs, même s'ils sont nombreux (26%) à choisir aussi la notion d'auto-formation.

Le système de tutorat est choisi par un quart des répondants, en moyenne, tant chez les responsables que chez les bénévoles. Mais il existe une nette différence selon la taille des associations : les responsables des plus petites sont presque moitié moins nombreux à le choisir, alors que la proportion est équivalente, chez les bénévoles, quelle que soit la taille de l'organisme. Il en est de même concernant la notion de temps de formation : manifestement, il y a un décalage entre les aspirations des bénévoles qui agissent dans les plus petites associations et la vision de leurs responsables, souvent très peu nombreux et qui sont conduits à pratiquer une grande polyvalence avec de faibles moyens.

On notera que les différents types de formation sont assez largement choisis par des dirigeants qui se montrent ainsi bien sensibilisés : toutefois, une action d'incitation en faveur du tutorat, encore trop timidement mis en œuvre, et une sensibilisation des responsables des plus petites associations concernant les temps d'enseignement semblent nécessaires.

2.3. La formation : un moyen d'évoluer au sein de l'association

Pour près de 25% des dirigeants, *c'est comme cela que certains bénévoles sont devenus membres du bureau ou du CA*. Ceci vaut un peu moins dans le secteur de la culture et un peu plus dans le secteur du social et de la santé. Pour 25% des dirigeants, *l'association y a pensé et elle commence à le proposer à des bénévoles*. Manifestement, cette évolution au sein de l'association

est courante et constitue un encouragement important pour les bénévoles, du moins celles et ceux qui sont motivés pour exercer une responsabilité.

Par ailleurs, près de 30% des responsables indiquent que l'association *manque de moyens pour mettre en place des formations dans ce sens*.

Parmi les petites associations, on retiendra positivement la proportion de 40% de celles qui sont actives de ce point de vue, et surtout la proportion de plus de 30% de celles qui pourraient l'être, sous réserves d'être encouragées et soutenues.

2.4. Selon les dirigeants, les bénévoles sont-ils volontaires ?

Il n'y a que 5% des responsables pour indiquer que les bénévoles sont très volontaires pour suivre des formations. Pour 47% d'entre eux, ils sont volontaires, mais peu disponibles. Les bénévoles sont assez volontaires, selon 20% des responsables. Si on cumule ces réponses, on parvient à un peu plus de 70% des dirigeants émettant un avis favorable ou assez favorable.

Ceci vient en miroir par rapport à l'opinion des bénévoles eux-mêmes, dont plus de 80% estiment que la formation est nécessaire, et dont 75% environ accepteraient avec plaisir de bénéficier d'une formation. Les dirigeants présentent un optimisme juste un peu moins important que ce que la réalité des réponses des bénévoles pourrait leur permettre. Il est utile qu'ils le sachent.

Inversement, les bénévoles sont plutôt réticents à la notion de formation, selon près de 20% des responsables, et très réticents pour 4% d'entre eux. Il y a une petite différence selon la taille des associations : le cumul des réponses négatives (plutôt réticentes et très réticentes) est de 25% dans les plus petites associations, pour une proportion de 20% dans les plus grandes. Toujours en miroir, précisons que 20% des bénévoles se disent peu enthousiastes, voire résistants à l'idée de suivre une formation.

Quelque 150 responsables d'associations sur les 876 interrogés, ont émis librement **quelques suggestions sur la façon de convaincre les bénévoles réticents** : *ne pas leur parler de formation, mais d'élévation du niveau de service et de compétence à fournir à l'association... ; prévoir des formations courtes, ciblées ; utiliser des témoignages de bénévoles pour lesquels la formation a été un succès ; faire des formations des moments de convivialité...*

Les aspects matériels sont naturellement évoqués pour contrer la principale excuse invoquée, à savoir le manque de temps : adapter les horaires, décentraliser les séances, prévoir des formations à distance...

Certains vont jusqu'à proposer de programmer ces formations sur le temps de travail, d'utiliser les congés formation et trouver le moyen de capitaliser ces modules au plan professionnel.

2.5. La place de la formation parmi les priorités des associations

Parmi les priorités proposées aux responsables associatifs, le choix se porte en premier (environ 60% des dirigeants les cochent) vers trois soucis qui se complètent : le souci de recruter des nouveaux bénévoles, celui de les fidéliser et celui de les associer au projet associatif.

Un peu plus de 40% des dirigeants choisissent comme priorité la formation des bénévoles, nettement moins dans la culture (31%) et nettement plus dans le sport (55%). Cette question ayant été posée à l'identique en 2008 et en 2011, on remarque que le souci de formation est, proportionnellement aux autres priorités, en augmentation sensible, tout particulièrement dans le sport.

2.6. La connaissance des dispositifs d'aide à la formation des bénévoles

Ils sont tout à fait connus par 13% des responsables associatifs, seulement, et à peu près connus par un peu plus de 30% d'entre eux. Il y a donc une majorité de dirigeants pour lesquels une information est nécessaire : la proportion moyenne de 55% environ varie fortement de 40% dans les plus grandes associations à plus de 60% dans les plus petites. Notons aussi que près de 40% des responsables, ne connaissant pas ces dispositifs, souhaiteraient des informations.

Selon le témoignage des responsables, en 2008, 15% des associations avaient bénéficié d'un dispositif de formation des bénévoles (de 8% à 30% selon la taille des associations). En 2011, la connaissance des dispositifs n'est proportionnellement pas plus importante, mais le nombre des bénéficiaires a sensiblement augmenté : globalement, il est passé de 15% à près de 25% (de 18% à 41% selon la taille des associations).

Précisons que le dispositif de validation des acquis de l'expérience bénévole (loi du 17 janvier 2002) est bien connu par 37% des responsables associatifs, à peu près connu par 33% d'entre eux. Et selon ces responsables, des démarches ont été entamées dans ce sens dans 13% des associations (10% dans les plus petites jusqu'à 20% dans les plus grandes). (Voir information plus détaillée dans le document technique n°1).

2.7. Les compétences les plus recherchées

Les fonctions liées à la gestion (52%) et celles qui concernent le montage des dossiers et la recherche de financements (48%) sont les plus recherchées, surtout dans les associations de taille moyenne. Viennent ensuite les fonctions liées à la préparation (38%) et à l'organisation (33%) des manifestations, surtout dans les plus petites associations (respectivement 44% et 35%). La documentation (20%) et les nouvelles technologies (17% en moyenne), correspondent à des savoir-faire d'autant plus recherchés que l'association est de taille importante.

2.8. Les formations des bénévoles prioritaires aux yeux des dirigeants

La même question a été posée aux responsables des associations, concernant les formations leur paraissant prioritaires pour les bénévoles de leur association, et aux bénévoles, concernant les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient eux-mêmes progresser.

	Selon les responsables	Selon les bénévoles
La capacité personnelle de travailler en équipe	28%	17%
La capacité d'écoute (des adhérents, des usagers, des membres de l'équipe ...)	29%	24%
La capacité de diriger, d'organiser et de déléguer	46%	27%
Les notions de gestion financière et comptable	44%	21%
Le montage de projets et la recherche de financements	56%	35%
S'exprimer et communiquer avec aisance	26%	27%
La maîtrise des systèmes d'information (Internet, intranet...)	24%	17%
Organiser des événements et des campagnes de communication	33%	28%
La capacité, pour certains bénévoles, de former d'autres bénévoles	21%	23%
La capacité de préparer un Projet Associatif et de le faire évoluer	42%	28%
Une meilleure connaissance des lois et règlements sur les associations	39%	33%

Source : Enquêtes ORA 7 et BOB 4 – 2011

Logiquement, les responsables choisissent quatre items en moyenne, quand les bénévoles en choisissent tout de même près de trois en moyenne. Aux yeux des responsables, quatre thèmes ressortent particulièrement : le montage de projets et la recherche de financements (56%), la capacité de diriger, d'organiser et de déléguer (46%), la capacité de préparer un projet associatif (42%), ces trois thèmes s'adressant plutôt à leur équipe dirigeante, et par ailleurs les notions de gestion financière et comptable (44%). Tous les autres thèmes sont choisis par une proportion significative de responsables, d'un quart au minimum.

Les décalages entre les proportions respectives de responsables et de bénévoles ayant choisi un thème donné sont souvent explicables par le thème lui-même : peuvent être considérés comme significatifs d'un état d'esprit un peu différent, les décalages concernant la notion de travail en équipe et la capacité d'écoute des adhérents, plus souvent mentionnées par les responsables.

2.9. Les nouvelles technologies dans les associations

La pratique des nouvelles technologies n'est pas sans influence sur les méthodes de travail au sein des associations, sur les rapports entre leurs membres, leurs bénévoles et leurs dirigeants.

Elle peut aussi influencer sur l'organisation et la façon de délivrer des formations : identification des besoins, appels à candidatures, invitation aux sessions, diffusion des programmes de formation, informations et conseils sont aujourd'hui très souvent délivrés par Internet. Sans parler de certaines formations qui ne supposent pas de présence physique et qui peuvent être dispensées à distance (e-learning), avec les avantages que l'on connaît (absence de déplacement, plus forte participation, moindre coût pour l'association...).

D'une manière générale, et sans différences significatives selon la taille des associations, plus de 80% d'entre elles utilisent régulièrement Internet pour communiquer avec leurs bénévoles et leurs membres actifs, notamment pour les convocations et les invitations. Près de 15% ont parfois

recours à ce moyen, et seulement 4% ne s'appuient jamais sur ce moyen (d'autant plus qu'elles sont de petite taille).

Environ 35% des responsables estiment qu'une personne peut aider l'association à distance, par Internet, pour certains besoins de l'association, et près de 30% n'écartent pas cette idée. Inversement, pour près de 30% des responsables, cette démarche n'est pas adaptée car l'action bénévole suppose une présence physique auprès de l'association.

Aux yeux des responsables, les bénévoles utilisant Internet dans le cadre de leur activité bénévole sont très majoritaires dans environ 25% des associations, majoritaires dans près de 45% des associations, minoritaires dans environ 25%, et très minoritaires dans près de 10% d'entre elles. Ceci sans différences significatives en fonction de leur taille.

2.10. Les moyens consacrés à la formation

Votre association a-t-elle une démarche de formation de ses bénévoles ?
Une seule réponse possible.

	Culture	Loisirs, Jeunesse, Educ. pop.	Sport	Santé, Social, Humanitaire	Autres	Total
Oui, des crédits sont utilisés chaque année	5%	9%	6%	11%	8%	8%
Oui, un budget est prévu, selon les opportunités et les besoins	4%	11%	33%	15%	12%	16%
Oui, et cela ne nécessite pas de budget dans votre association	15%	20%	7%	19%	14%	14%
Total Oui	24%	40%	46%	45%	33%	38%
Non faute de moyens financiers	29%	26%	15%	21%	20%	22%
Non faute de temps ou de personnes pour l'organiser	24%	16%	20%	20%	20%	20%
Non faute de motivations de la part des bénévoles à former	6%	9%	12%	4%	9%	8%
Non cela n'est pas nécessaire dans votre activité	10%	9%	5%	7%	13%	9%
Total Non	70%	60%	52%	53%	62%	59%
Ne se prononce pas	6%	0%	2%	2%	5%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquêtes ORA – 2011

Le bilan des réponses positives est assez rassurant : 38% des associations ont une action régulière de formation, avec des moyens financiers et/ou humains, mais derrière cette proportion moyenne, on va du simple (culture) au presque double (sport, santé et social).

Parmi les réponses négatives, les raisons concernant les moyens financiers sont plus particulièrement mises en avant dans la culture et les loisirs, et le manque de motivations des bénévoles dans le sport.

Le cumul des réponses positives varie de 30% parmi les plus petites associations, surtout lorsqu'il n'est pas nécessaire de mobiliser un budget (17%), à 50% des associations moyennes, jusqu'à 54% des plus grandes. Parmi les plus petits organismes qui ne peuvent pas organiser la formation de leurs bénévoles, le manque de moyens financiers (25%), le manque de temps et de personnes pour le faire (22%) sont surtout avancés.

2.11. Les coopérations et les attentes de la part des partenaires

Les actions de formation organisées par le réseau :

Si votre association appartient à un réseau (coordination, fédération...) :

	Petite	Moyenne	Grande	Total
Il vous propose des formations adaptées à vos besoins	30%	35%	37%	32%
Il vous propose des formations mal adaptées à vos besoins	3%	9%	12%	6%
Il vous propose des formations dont le coût est trop élevé	7%	9%	7%	7%
Total Formations proposées par le réseau	40%	53%	55%	45%
Il ne vous propose pas de formations et vous le regrettez	6%	9%	12%	8%
Il ne vous propose pas de formations et ça ne vous manque pas	3%	3%	2%	3%
Vous ne savez pas répondre à cette question	13%	9%	9%	11%
Votre association n'est pas en réseau, pas concerné	24%	16%	11%	20%
Ne se prononce pas	14%	9%	10%	12%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquêtes ORA – 2011

Notons d'abord la perplexité des répondants, surtout dans les plus petites associations : il s'agit d'une question qu'on ne s'est pas forcément posée. Parmi ceux qui répondent, la satisfaction est assez importante (32%), d'autant plus que l'association est de grande taille.

Un effort d'écoute et d'adaptation semble toutefois nécessaire de la part des réseaux : soit pour mieux adapter l'offre, notamment en direction des plus grandes associations, soit pour adapter les coûts, notamment en direction des plus petites associations, soit pour créer une offre qui semble manquer aujourd'hui.

Les actions de formation inter associatives :

Votre association s'est-elle rapprochée d'autres associations pour envisager des formations en commun ?

	Petite	Moyenne	Grande	Total
Oui, mais cela n'a pas fonctionné	8%	13%	7%	9%
Oui, et cela a fonctionné au moins une fois	21%	20%	32%	23%
Total Oui	29%	33%	39%	32%
Non, jamais	51%	49%	38%	48%
Non jamais, mais vous y pensez	12%	14%	15%	13%
Total Non	63%	63%	53%	61%
Ne se prononce pas	8%	4%	8%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquêtes ORA – 2011

Dès lors que les coopérations inter-associatives ne sont pas légion, et pas vraiment dans la culture des responsables, on peut considérer très positivement cette proportion d'une association sur quatre présentant au moins une expérience réussie de coopération pour des formations communes. Et surtout prendre en compte le fait que cette proportion va de 21% pour les plus petites associations, ce qui n'est déjà pas si mal, jusqu'à 32% des plus grandes. Pour cette question, l'appartenance à un réseau s'avère discriminante : la proportion des associations qui ont connu au moins une expérience positive s'élève à 30%, environ, quand elle n'est que de 18% parmi les associations non fédérées.

Les attentes en matière formation vis-à-vis des collectivités locales et de l'Etat :

Des services de l'Etat et des collectivités (communes, communautés de communes, conseil général, conseil régional), qu'attendez-vous avant tout concernant la formation des bénévoles :

Plusieurs réponses possibles

	Etat	Collectivités
Des moyens financiers pour organiser des formations	55%	54%
Des conseils pour trouver et/ou organiser des formations	29%	26%
Une offre de formations parmi lesquelles vous pourriez choisir	52%	44%
Qu'ils favorisent des rapprochements entre associations pour l'organisation de formations	35%	39%
Autre	8%	8%

Source : Enquêtes ORA – 2011

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, l'attente des responsables associatifs ne se limite pas aux moyens financiers attendus de la part de l'Etat et/ou des collectivités publiques.

Certes, plus de la moitié d'entre eux font ce choix, mais ils sont presque aussi nombreux (52%) à attendre de l'Etat une offre directe de formations, et près de 30% d'entre eux attendent des conseils.

Il est également très important de noter la forte demande des responsables pour que leurs partenaires (surtout parmi les collectivités) favorisent des rapprochements entre associations pour l'organisation des formations. On sera tout de même surpris par le faible écart, sur ce thème précis, observé entre les réponses des associations non fédérées (37% concernant l'Etat et 42% concernant les collectivités) et celles des associations en réseau (respectivement 33% et 38%).

CE QU'IL FAUT PARTICULIEREMENT RETENIR :

⇒ *Le bénévolat : un sujet qui focalise de plus en plus l'attention des associations, quelles qu'elles soient.*

En 2008, elles étaient encore 20% à ne pas ressentir la nécessité d'agir en la matière. En 2011, elles ne sont plus que 11%. La mise en place de dispositifs d'accueil et d'accompagnement des bénévoles se généralise dans les associations. Elles sont aujourd'hui 40% à considérer la formation des bénévoles comme une priorité. Elles sont à peu près autant à avoir une démarche de formation, dotée de moyens humains et/ou financiers.

⇒ *Les besoins de formation sont connus et bien cernés.*

Près de 20% affirment que le savoir-faire de leurs bénévoles est inadapté. Ils ont identifié les compétences qui leur font le plus défaut : montage de projet et recherches de financements, l'évènementiel et la communication, la réglementation, le projet associatif.

⇒ *La formation : un moyen de renforcer les équipes dirigeantes.*

Environ 80% des associations souhaitent renouveler ou renforcer leurs équipes dirigeantes notamment par la recherche de compétences nouvelles. La formation est clairement perçue ou même vécue par la moitié des responsables d'associations comme un moyen d'accéder aux responsabilités.

⇒ *La demande est exprimée tant par les bénévoles que par les responsables d'associations.*

Ces derniers sont environ 70% à considérer que leurs bénévoles sont volontaires pour suivre des formations. Ce qui conforte les réponses des 80% de bénévoles qui jugent eux-mêmes que la formation est nécessaire. Ils l'entendent sous des formes multiples (autoformation, conseils, tutorat...), sans écarter de véritables temps de formation.

⇒ *Les bénéficiaires des aides à la formation des bénévoles sont en progression.*

Leur part est passée de 15% en 2008 à 25% en 2011. Une avancée encourageante dans la mesure où les dispositifs sont encore méconnus par plus de la moitié des responsables, et qu'ils sont près de 40% à souhaiter des informations sur le sujet.

⇒ *L'usage d'Internet est de plus en plus répandu dans les associations, y compris pour des missions bénévoles.*

Cette évolution est très positive car elle facilite l'organisation des formations et permet d'envisager des formations à distance (économie d'échelle, moindre coût, participation plus forte...).

⇒ *Les petites associations méritent une attention plus soutenue.*

Elles sont moins informées et disposent de moins de moyens. Elles sont également moins nombreuses à avoir une démarche de formation auprès de leurs bénévoles.

V. Le point de vue des bénévoles

Ce chapitre est construit, dans une première partie à partir de trois enquêtes annuelles menées auprès des bénévoles (2008-2009-2010). Elle rassemble quelques éléments de cadrage, issus des premières enquêtes. Une seconde partie est consacrée aux résultats de l'enquête organisée en janvier 2011, auprès de 2.353 bénévoles, sur le thème spécifique de la formation.

Le lecteur trouvera dans les documents techniques n°1 et 3 les résultats commentés, détaillés selon différents critères, de ces enquêtes. Le document technique n°1 prolonge la partie 1) de ce chapitre, et correspond aux résultats des enquêtes antérieures à 2011. Le document technique n°3 prolonge la partie 2) de ce chapitre, et détaille les résultats de la dernière enquête de janvier 2011.

1) Eléments de cadrage issus des enquêtes antérieures

1.1 L'importance du contexte associatif

Pour identifier les éléments favorables à la formation des bénévoles, d'une part, et les freins, d'autre part, il convient de résumer ici quelques caractéristiques de leurs opinions et de leur comportement, dès lors qu'ils sont en lien avec le sujet.

Dans une forte proportion de 57%, les bénévoles agissant régulièrement dans une association en connaissent les statuts, et considèrent que c'est important de les connaître. Cette proportion tombe à 28% parmi les bénévoles intervenants occasionnellement. Dans les associations qui se sont donné un projet associatif, 92% des bénévoles réguliers et 82% des bénévoles occasionnels le connaissent. Cette démarche ayant été engagée dans une forte proportion d'associations (entre 60% des plus petites et 80% de plus grandes), presque tous les bénévoles se sont sentis concernés, qu'ils soient intervenants réguliers (91%) ou plus occasionnels (89%).

A l'évidence, le projet associatif est ainsi un point d'appui essentiel pour stimuler et faciliter la formation des bénévoles, dès lors qu'ils se montrent aussi concernés et volontaires. Cette implication se confirme dans les réserves qu'ils émettent, concernant l'information reçue lors de leur arrivée dans une association, et dont 30% considèrent qu'elle n'est pas adaptée à leur mission. Sachant que cette information utile est la première action de formation des bénévoles, on voit qu'il y a encore de gros efforts à réaliser, notamment dans les associations de taille moyenne, ou encore dans le secteur du sport.

En revanche, on pourra considérer comme positif le fait que près de 40% des bénévoles indiquent avoir reçu une formation, y compris d'une manière informelle, lors de leur arrivée dans l'association, et ceci d'autant plus que celle-ci est de taille importante. De même, près de 50% des bénévoles ont reçu l'appui d'un tuteur ou d'un parrain, à leurs débuts, quelle que soit la taille de l'association. Il s'agit-là d'un premier bilan très positif, et cette démarche mérite d'être encouragée et développée, dans la mesure où elle correspond aussi à un élément de la formation des bénévoles, la plupart du temps bien perçue, et donc bien vécue.

Tout comme les bénévoles ayant bénéficié d'une formation lors de leur arrivée dans une association, ceux qui ont été accompagnés par un tuteur se disent significativement plus satisfaits dans leur bénévolat que les autres : notamment concernant la convivialité (68% contre 59%),

concernant leur épanouissement personnel (56% contre 50%), ou encore s'agissant de leur sentiment que le bénévolat est un moyen d'accéder à des responsabilités (15% contre 11%).

De même, comme on le verra dans les documents techniques annexés, le bénéfice d'une information adaptée, d'une formation, ou encore d'un tutorat, lors de l'arrivée dans une association, constituent autant de facteurs favorisant l'appropriation du projet associatif. Si l'association s'est dotée, selon sa taille, d'une entité ou d'un référent en charge d'animer le bénévolat, toutes les conditions sont réunies pour un engagement bénévole optimum.

Selon leurs témoignages, près de 30% des bénévoles savent qu'il existe des aides financières pour la formation des bénévoles, et 15% indiquent en avoir bénéficié : 16% parmi les 18-25 ans, seulement 8% parmi les 25-40 ans, puis progressivement de 13% chez les 40-55 ans, jusqu'à 27% des plus de 65 ans. De plus, 31% des bénévoles connaissent très bien le dispositif destiné à valoriser leur expérience d'engagement (loi de 2002), et 7% d'entre eux ont déjà engagé une démarche dans ce sens (8% chez les hommes et 5% chez les femmes).

Lorsque les bénévoles rencontrent des situations difficiles, dans le cadre de leur engagement, ils se tournent en premier vers les composantes de leur association (40%), en deuxième vers Internet (30%), certes d'autant plus qu'ils sont jeunes, mais dans une proportion qui reste importante chez les plus de 65 ans (23%).

1.2. Acquisition de compétences et épanouissement personnel

Parmi les motivations avancées par les bénévoles, l'acquisition d'une compétence, choisie par 13% d'entre eux, et l'épanouissement personnel (48%), sont en lien avec la notion de formation. Elles constituent des ressorts importants, et on devra se préoccuper du fait qu'elles sont d'autant moins mises en avant, à tort, au fur et à mesure que l'on avance en âge. Ceci peut altérer l'attrait de certains bénévoles pour la formation.

De plus, les bénévoles affichant cette motivation lors de leurs premiers pas bénévoles peuvent la perdre : c'est ainsi que sur 100 bénévoles indiquant qu'ils avaient le souhait d'acquérir une compétence à leurs débuts, il n'en reste que 50 pour indiquer, persister dans cette attente au moment de l'enquête. De même, sur 100 bénévoles indiquant leur souhait initial d'épanouissement personnel, seulement 60 conservent cette motivation au moment de l'enquête. Le document technique n°1 permet d'échafauder quelques hypothèses.

Par ailleurs, sur 100 bénévoles affichant le souhait d'épanouissement personnel parmi leurs motivations, il s'en trouve 70% pour indiquer vivre cet épanouissement comme l'une de leurs satisfactions : cette proportion est nettement supérieure (77%) chez les 18-25 ans, mais nettement inférieure chez les plus de 65 ans (55%).

Dans le même esprit, sur 100 bénévoles affichant le désir d'acquérir une compétence, il s'en trouve 75% pour affirmer éprouver *le plaisir d'être efficace et utile*, parmi leurs satisfactions, cette proportion s'avérant identique selon le genre, et un peu plus élevée chez les bénévoles les plus âgés.

Logiquement, il se trouve très peu de bénévoles désirant acquérir une compétence, et regrettant en même temps que *leur association se montre trop exigeante en termes de savoir-faire et de compétence* (6%). Mais derrière cette moyenne rassurante, les écarts sont grands entre les

hommes (9%) et les femmes (4%), tout comme entre les 18-25 ans (4%) et les plus de 65 ans (9%).

Logiquement encore, les bénévoles indiquant acquérir une compétence dans le cadre de leur engagement bénévole, sont proportionnellement plus nombreux que les autres (42% contre 22% en moyenne), à désirer une formation. On n'observe pas de différence entre hommes et femmes, de ce point de vue. En revanche, la proportion de ces bénévoles est seulement de 29% chez les plus de 65 ans : les intéressés désirent certes acquérir une compétence, mais pas forcément par une formation. On en a la preuve en constatant que ces plus de 65 ans sont proportionnellement plus nombreux que les autres (35% contre 28% en moyenne) à attendre des conseils.

Les bénévoles ayant choisi, parmi les motivations proposées, le souhait de *pouvoir mesurer le fruit de ses efforts*, ne semblent pas déçus : ils ressentent *la satisfaction d'être efficace et utile*, dans une proportion de 78%, contre 69% en moyenne ; ils ont *le sentiment de changer un peu les choses*, dans une proportion de 56%, contre 44% en moyenne. Et ils sont *heureux d'avoir fait progresser l'association*, dans une proportion très significative de 57%, contre 34% en moyenne.

1.3. La recherche de l'efficacité et du progrès : source de satisfactions pour les bénévoles

Parmi les satisfactions exprimées par les bénévoles, *le plaisir d'être efficace et utile* (57%), *le sentiment de changer un peu les choses* (39%), *l'épanouissement personnel* (34%), et *le plaisir d'avoir fait progresser l'association* (29%) ont un lien avec la notion de savoir-faire et donc avec le concept de formation. Les documents techniques permettent de voir comment ces pourcentages évoluent selon le genre, l'âge et le secteur d'activité.

1.4. Quelques déceptions et des situations mal vécues...

Touchant à la formation nécessaire des dirigeants, les bénévoles sont 16% à se dire déçus par *un manque d'organisation de l'association* (17% des hommes et 14% des femmes). On sera par ailleurs rassuré en observant que seulement 3% des bénévoles sont déçus par *une recherche excessive de compétences et de formations*.

Certains bénévoles disent éprouver *un sentiment d'impuissance devant certaines situations* (33%), notamment dans le secteur social. Mais on ne confondra pas ce sentiment lié à la gravité des cas qu'ils ont parfois à gérer, et *le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles* : celui-ci, directement lié à la notion de conseils et de formations, est éprouvé par 12% des femmes (sans doute ici plus sincères)⁵ et par 9% des hommes.

En moyenne, ils sont donc 10% à indiquer, parmi les moments qu'ils ont mal vécus, avoir eu *le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles*. Le niveau de formation initiale n'intervient pas dans cette proportion, alors que l'intensité de l'engagement est un critère discriminant : 11% de ceux qui interviennent moins de 5 heures par semaine, contre 7% chez ceux qui interviennent plus de 5 heures.

⁵ Elles ne sont en effet pas plus nombreuses que les hommes à attendre conseils et formations.

La fonction des intéressés joue aussi, tout particulièrement chez ceux qui sont en charge de l'accueil et de l'orientation, chez ceux qui ont une mission d'écoute et de soutien individuel, ainsi que chez ceux qui traitent de documentation et de questions juridiques.

Face à une difficulté concernant les compétences, comment les bénévoles expriment-ils leurs attentes, selon les générations ?

	18-25 ans	25-40 ans	40-55 ans	55-60 ans	60-65 ans	+ de 65 ans	Total
Le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles	13%	11%	10%	7%	8%	9%	10%
Attente d'une meilleure écoute	10%	14%	13%	12%	13%	11%	12%
Attente de conseils	21%	21%	18%	14%	12%	11%	17%
Attente de formation	26%	27%	22%	19%	17%	14%	22%

Source : Enquête BOB 3 – 2010

Autour de la proportion moyenne de 10% de bénévoles ayant le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles, les 18-25 ans sont nettement au-dessus (13%), et la proportion s'abaisse jusqu'à seulement 7% des 55-60 ans. Elle remonte ensuite doucement et régulièrement jusqu'aux plus de 65 ans. On ne retrouve pas ce mouvement ascendant, à partir de 55-60 ans, concernant l'attente de conseils et de formations : au contraire, il est clairement descendant car ce n'est pas la réponse qu'attendent forcément ces bénévoles qui semblent préférer la notion d'écoute dont la proportion des demandeurs reste autour de la moyenne quel que soit l'âge.

Précisons que parmi ces personnes indiquant avoir parfois le sentiment de ne pas disposer des compétences utiles, 33% précisent que cela pourrait constituer un frein à leur engagement : cela concerne tout de même plus de 3% des bénévoles.

Précisons également que si la plupart des bénévoles se sentent *bien dans leur association* (82%), 6% d'entre eux estiment n'avoir *pas choisi la bonne association* (9% chez les 55-60 ans), et pour lesquels une sorte de réorientation serait utile. Et surtout 3% des bénévoles (4% des hommes et 2% des femmes) *estiment ne pas être à la hauteur des missions qui leur sont confiées*.

1.5. Les attentes des bénévoles en lien avec la formation

Trois chiffres importants : 12% des bénévoles souhaiteraient une meilleure écoute de la part de leurs dirigeants, 17% des conseils, et 22% de la formation.

Un lien entre ces attentes existent : les bénévoles qui souhaitent bénéficier de formation sont plus nombreux que les autres (32% contre 17% en moyenne) à souhaiter aussi des conseils. Les bénévoles souhaitant des conseils sont également plus nombreux que les autres (41% contre 22% en moyenne) à demander de la formation.

Qu'ils attendent de la formation ou des conseils, les bénévoles sont également plus nombreux que les autres à souhaiter une meilleure écoute de la part de leurs dirigeants, tout comme ils souhaitent plus que les autres bénéficier d'une meilleure information sur les activités de l'association. Enfin, les bénévoles en attente de formation sont plus nombreux que les autres à souhaiter changer de mission (14% contre 10%), et nettement plus nombreux à souhaiter accéder

à des responsabilités plus importantes (17% contre 11%), deux liens qui caractérisent plus particulièrement les jeunes de 18-25 ans.

A partir des résultats détaillés figurant dans les documents techniques annexés, précisons que les publics auxquels s'adressent les bénévoles constituent un critère discriminant quant à leur propension à attendre des conseils et/ou de la formation : ceux qui sont face à des publics spécifiques comme les adultes en situation d'illettrisme, les jeunes en difficultés scolaires, les personnes handicapées, les personnes malades, les personnes en grande difficulté, les délinquants... sont proportionnellement plus nombreux à souhaiter de la formation. Ceci ne joue pas quant à la proportion de ceux qui attendent des conseils, sauf, curieusement chez les bénévoles qui sont dans des associations tous publics, ou dans des associations d'amis partageant le même centre d'intérêt.

S'agissant des secteurs d'activité, la proportion des demandeurs de formation est plus importante dans les loisirs et l'éducation populaire, ainsi que dans la culture, et elle est deux fois moindre que la moyenne dans le sport (11% contre 22%). Dans ce domaine, on se concentre sur les attentes en matière de frais de déplacement et en matière de renfort d'autres bénévoles : une sensibilisation est manifestement nécessaire.

1.6. Profils des bénévoles en attente de formation, de conseils et d'écoute

Le niveau de formation initiale n'intervient pas dans la proportion des bénévoles qui se disent en attente de formation, mais il est discriminant quant à la proportion de ceux qui attendent écoute et conseils : plus la formation initiale est modeste, plus on cherche à se sécuriser, ou peut-être plus on se sent oublié. Et c'est aussi parmi les bénévoles n'exerçant pas de responsabilité que la proportion de ceux qui attendent écoute et conseils est la plus importante.

L'intensité du bénévolat n'est pas un critère discriminant pour la proportion de ceux qui attendent formation et conseils, mais elle l'est pour ceux qui souhaitent bénéficier d'une meilleure écoute en retour de leur engagement : notamment parmi ceux qui consacrent plus de cinq heures hebdomadaires au bénévolat.

Si la taille de l'association n'intervient pas dans la proportion de ceux qui souhaitent de la formation, elle intervient concernant la demande de conseils et d'écoute : alors qu'on aurait pu penser que la petite taille des associations facilitait l'accès aux conseils et l'écoute de la part des dirigeants, c'est le contraire qui se produit : ce n'est donc pas la proximité qui joue ici, mais les moyens dont disposent les plus grandes associations, et qui font défaut dans les plus petites, notamment en matière de disponibilité.

1.7. Effets positifs de la formation : fidélité et accès aux responsabilités

La formation, un moyen de fidéliser les bénévoles

La formation est d'autant plus importante et urgente que 10% des bénévoles estiment que *le manque de compétences pourrait être un frein à leur engagement*. Auxquels s'ajoutent un peu plus de 10% de bénévoles qui pourraient se décourager *par manque de résultats en dépit du temps passé*. Les actions de formation ont ici tout à fait leur place, qu'elles permettent d'acquérir

une compétence, un savoir-faire ou encore de progresser en termes d'organisation pour une plus grande efficacité.

En filigrane, on retiendra que 35% des bénévoles (39% des hommes et 32% des femmes), pourraient limiter, voire cesser leur engagement bénévole par usure ou par lassitude. Et même si la fidélité et la ténacité sont parmi les caractéristiques premières du bénévolat, on voit qu'elles pourraient avoir leurs limites.

La formation, un moyen d'accéder à de nouvelles responsabilités

Comme on l'a vu dans le chapitre IV, concernant l'opinion des responsables associatifs, la mobilité interne dans une association permet à des bénévoles d'accéder à des responsabilités. Les bénévoles font d'ailleurs tout à fait le lien avec la formation : parmi les 10% des bénévoles qui souhaitent accéder à des responsabilités plus importantes, la proportion de ceux qui souhaitent aussi de la formation est significativement plus importante que chez les autres (35% contre 22% en moyenne).

Parmi les autres satisfactions, signalons *une ouverture vers des domaines différents*, choisie par 42% des bénévoles (51% des 18-25 ans), et *le sentiment d'être à leur place en tant que citoyen en partageant son temps et ses compétences* (40% environ quel que soit l'âge). Que ce soit directement en lien avec la carrière et l'emploi, comme on le verra plus loin, ou indirectement comme on vient de le voir, l'engagement bénévole peut avoir un effet considérable, bien au-delà du secteur associatif lui-même, de par le savoir-faire qu'il permet d'acquérir et de mobiliser.

2) Attitudes des bénévoles sur la formation, en 2011

Une enquête a été préparée en novembre et décembre 2010, et menée en janvier 2011, auprès de 2.353 bénévoles, sur ce thème précis de leur formation. Conçue de manière à compléter les informations réunies au cours d'enquêtes précédentes, elle a aussi comporté certaines questions posées en même temps aux responsables d'associations, dans le cadre d'une enquête en parallèle.

Est ici présentée de manière synthétique l'opinion des bénévoles articulée autour de cinq points principaux. Elle est développée dans le document technique n°3 qui comporte les résultats détaillés selon l'âge des bénévoles (18-25 ans, 26-40 ans, 41-60 ans, plus de 60 ans) et selon le secteur d'activité dans lequel ils sont engagés (sport ; loisirs ; culture, jeunesse – éducation populaire ; santé ; social ; autres (parents d'élèves, environnement, solidarité internationale, formation – emploi – économie...)). Ce document technique n°3 précise également les spécificités observées selon la taille des associations : petite (moins de 50 adhérents et/ou budget inférieur à 10.000 euros), moyenne (entre 50 et 150 adhérents et/ou budget entre 10.000 à 75.000 euros) et grande (plus de 150 adhérents et/ou budget supérieur à 75.000 euro).

2.1. Quel regard sur l'action bénévole ?

Ce regard montre un niveau d'exigence élevé de la part des bénévoles :

⇒ L'action bénévole doit-elle être préalablement définie, avec des objectifs précis et un suivi d'exécution ? Un peu moins de 20% *ne le pensent pas*, 38% des bénévoles répondent *oui sans*

aucun doute, et 43% répondent *oui si possible*, plus particulièrement dans les plus petites associations.

⇒ Votre action bénévole suppose-t-elle un savoir-faire et des compétences précises ? Pour un peu plus de 30% des bénévoles, c'est un *préalable*. Pour 38% d'entre eux, la réponse est *oui si possible, mais ce n'est pas essentiel*. Pour 26% d'entre eux, *ce savoir-faire peut être acquis dans l'engagement associatif*. Les réponses négatives sont très peu nombreuses (4%).

⇒ D'une manière générale, l'action bénévole doit-elle faire l'objet d'une évaluation de ses résultats ? Plusieurs choix cumulés étaient possibles, et les deux tiers des bénévoles ont répondu par l'affirmative : près de 30% en précisant *sans aucun doute*, et un peu moins de 40% en indiquant *oui si possible*. Parmi ceux qui sont convaincus, un peu plus de 15% des bénévoles précisent que cette évaluation est nécessaire, *mais on ne prend jamais le temps de le faire*.

Parmi les autres bénévoles, près de 20% répondent par la négative, *car l'engagement et la générosité suffisent*, et près de 10% sont également hostiles, *pour éviter d'assimiler l'action bénévole à un travail rémunéré*.

⇒ Lorsque cette évaluation est jugée utile, par qui doit-elle être réalisée, en priorité, et avec plusieurs réponses possibles ? Pour 30% des bénévoles, c'est une *autoévaluation* qui doit être réalisée. Pour 40% d'entre eux, elle doit être *pilotée par les dirigeants de l'association*, cette proportion faiblissant avec sa taille, et pour un peu plus de 40% des répondants, cette évaluation doit être *réalisée par le responsable, bénévole ou salarié, de l'activité*. Et ils sont à peine plus de 20% des bénévoles à préférer *une évaluation réalisée par un regard extérieur à l'association* (organisme public ou privé).

2.2. Perception de la notion de formation

⇒ Pour vous, que signifie plutôt, ou que pourrait signifier demain, le terme de formation, appliqué à l'action des bénévoles ? Les bénévoles pouvaient choisir plusieurs réponses et trois dominent, chacune retenue par un peu plus de 50% d'entre eux : *l'apprentissage d'un savoir-faire sur le terrain, directement dans l'action*, ou encore *les conseils d'un bénévole expérimenté et plus ancien*, ou bien *de véritables séances de formation organisées par des professionnels d'un domaine particulier*, ceci plus particulièrement dans les plus grandes associations.

Deux autres choix ont été faits, chacun par 25% des bénévoles environ : le soutien d'un tuteur que l'on vous propose, ou encore l'acquisition directe par vous-même des connaissances et des savoir-faire utiles (autoformation).

Insistons bien sur la proportion forte et constante selon les générations de bénévoles (57%) considérant que la formation doit s'organiser sous forme de temps d'enseignement.

⇒ Dans votre activité bénévole, la formation vous paraît-elle nécessaire ? Seulement 15% des bénévoles ne répondent pas positivement : près de 10% par choix personnel, et environ 5% *en laissant juges les responsables de l'association*.

Parmi ceux qui répondent positivement, un peu plus de 10% signalent que cette formation est *réglementairement obligatoire dans leur secteur*. Ils sont un peu plus de 25% à affirmer qu'elle est *nécessaire en permanence*, près de 20% qu'elle est *nécessaire principalement au démarrage ou*

lors d'un changement de responsabilités, et près de 30% qu'elle est nécessaire ponctuellement, selon les besoins.

2.3. L'expérience des bénévoles, en matière de formation

⇒ Si l'on vous a déjà proposé de suivre une formation, ou si on vous la proposait aujourd'hui, que vous diriez-vous ? A cette question, 60% des bénévoles répondent « *cela fait partie de mon parcours, et c'est normal* ». Un peu plus de 10%, indiquent que *ce serait une bonne surprise et un juste retour des choses*, plus particulièrement dans les associations petites et moyennes. Sans grand enthousiasme, environ 20% des répondants n'y seraient pas opposés, seulement 4% seraient hostiles et 2% ne voient pas *en quoi des formations pour des bénévoles pourraient consister*.

⇒ Avez-vous déjà suivi une formation organisée en tant que bénévole ? Sur 100 bénévoles, 44 indiquent en avoir suivi une il y a moins de deux ans, et environ 16% il y a plus de deux ans⁶. Ce cumul de 60% en moyenne est plus faible dans les plus petites associations, et plus important dans les plus grandes. Parmi les bénévoles qui ont bénéficié d'une formation, 66% ont été totalement satisfaits, 29% partiellement, et seulement 6% ne l'ont pas été. La satisfaction augmente avec la taille de l'association.

Cette formation a été, pour un peu plus d'un bénévole concerné sur deux, ces réponses pouvant se cumuler, *un moyen de progresser dans ses activités bénévoles*, ou encore *un moyen d'acquérir des compétences nouvelles*, ou bien *un moyen de renforcer des compétences déjà acquises*, surtout dans les plus grandes associations.

Dès lors qu'ils avaient la possibilité de choisir cet item, un quart des bénévoles, en moyenne, ayant suivi une formation en cette qualité, ont indiqué que cela avait représenté *un signe de reconnaissance de la part de l'association*. Cette proportion varie du simple au double, des plus petites associations jusqu'aux plus grandes.

2.4. Les attentes des bénévoles en matière de formation

Comment les bénévoles évaluent-ils leur besoin de conseils et de formations ?

Près de 40% des bénévoles disent avoir *le sentiment d'être tout à fait à l'aise, avec le savoir-faire nécessaire*, et environ 50% affirment le *besoin de conseils, parfois*. Ils sont assez peu nombreux à exprimer *un besoin fréquent de conseils* (7%) et peu nombreux à éprouver *manifestement le besoin d'une véritable formation* (3%). La taille de l'association n'intervient pas dans la ventilation de ces réponses.

Quels sont les thèmes sur lesquels ils aimeraient progresser ?

Le tableau suivant présente les différentes préférences des bénévoles, en fonction de leur âge. Il s'agit ici de thèmes généraux, transversaux à toutes les associations.

⁶ Les réponses des bénévoles relatives aux thèmes sur lesquels portaient ces formations figurent dans le document technique n°3.

Quels sont les thèmes généraux sur lesquels vous aimeriez progresser ?

Plusieurs réponses possibles	18-25 ans	26-40 ans	40-60 ans	Plus de 60 ans	Total
La capacité personnelle de travailler en équipe	24%	26%	21%	12%	19%
La capacité d'écoute (des adhérents, des membres de l'équipe, des usagers...)	21%	26%	27%	28%	27%
La capacité de diriger, d'organiser et de déléguer	46%	38%	27%	16%	27%
Les notions de gestion financière et comptable	34%	28%	24%	11%	22%
Le montage de projets et la recherche de financements	43%	49%	38%	22%	35%
S'exprimer et communiquer avec aisance	38%	25%	28%	23%	27%
La maîtrise des systèmes d'information (Internet, intranet...)	13%	15%	17%	21%	18%
Organiser des événements et des campagnes de communication	38%	37%	25%	18%	26%
La capacité de former vous-même d'autres bénévoles	36%	28%	25%	15%	23%
La capacité de préparer un Projet Associatif et de le faire évoluer	40%	43%	28%	16%	28%
Une meilleure connaissance des lois et règlements concernant les associations	40%	48%	35%	18%	33%

Source : Enquête BOB 4 – 2011.

Les bénévoles entre 18 et 40 ans cochent 3,7 items en moyenne. Les bénévoles de 40-60 ans, se limitent à 3 choix en moyenne, et les plus de 60 ans à deux seulement.

On éprouve d'autant plus le besoin de progresser, sur les différents sujets généraux proposés, que l'on se trouve dans une petite association dans laquelle la polyvalence est souvent de mise.

Le montage de projets et une meilleure connaissance des lois et règlements concernant les associations, sont les deux thèmes les plus souvent choisis. Viennent aussitôt la capacité de préparer un projet associatif et de le faire évoluer, la capacité de diriger, d'organiser et de déléguer, la capacité d'écoute et aussi s'exprimer et communiquer avec aisance.

Bénévolat et travail d'équipe : deux notions qui se conjuguent.

En réponse à la question précédente, près de 20% des bénévoles, en moyenne, souhaitent progresser dans leur capacité personnelle à travailler en équipe, environ 25% des moins de 40 ans.

Ce souhait est tout à fait légitime dans le cadre d'une activité bénévole où le travail en équipe est presque omniprésent : seuls 7% des bénévoles travaillent seuls, compte tenu de leurs missions (documentation, secrétariat, comptabilité) et cela les satisfait.

Les autres bénévoles travaillent déjà en équipe et en sont satisfaits (près de 75%), notamment dans la mesure où cela leur permet de partager des savoir-faire. Certains bénévoles vont plus loin et souhaiteraient travailler plus souvent en équipe, mais *cela leur semble difficile dans leur*

association (15% en moyenne et plus encore dans les petites associations), ou encore ils éprouvent des difficultés personnelles pour ce faire (5%).

2.5. Activités bénévoles et activités professionnelles

Les expériences professionnelles au service des activités bénévoles

La grande majorité des bénévoles considèrent que leur activité professionnelle les aide dans leur action bénévole, grâce aux compétences acquises (plus de 60%), ou les aide, grâce à des contacts précieux (20%).

Par ailleurs, ils sont 28% à déclarer que leur activité professionnelle actuelle ou passée n'a pas de rapport avec leur activité bénévole, et 9% précisent qu'ils l'ont voulu ainsi.

Le bénévolat, un atout pour l'emploi

Parmi les 18-25 ans surtout, mais aussi parmi les 26-40 ans et encore chez les 40-60 ans, les bénévoles sont très nombreux à estimer que leur engagement associatif peut les aider professionnellement. On notera d'ailleurs que les plus jeunes sont les moins nombreux à considérer que leur activité bénévole n'a aucun rapport avec leur activité professionnelle.

Estimez-vous que votre action bénévole...

Plusieurs réponses possibles

	18-25 ans	26-40 ans	40-60 ans	+ de 60 ans	Total
Peut vous aider pour votre parcours professionnel, notamment dans votre CV	82%	59%	27%	1%	30%
Peut vous aider professionnellement, grâce à des compétences acquises dans l'association	72%	58%	26%	1%	29%
Peut vous aider professionnellement, grâce à l'épanouissement personnel que vous apporte l'action bénévole	74%	65%	36%	5%	36%
Peut vous aider professionnellement, grâce aux relations que vous tissez dans le bénévolat	53%	43%	21%	2%	23%
N'a aucun rapport avec vos activités professionnelles	8%	18%	31%	15%	21%
Peut vous desservir car vous avez moins de temps pour votre activité professionnelle	4%	6%	4%	1%	3%
Vous n'avez pas ou plus d'activités professionnelles	6%	4%	33%	88%	42%

Source : Enquête BOB 4 - 2011

Ils mettent en avant l'épanouissement personnel que leur apporte l'action bénévole, la valorisation dans leur CV par exemple et les compétences acquises dans l'association.

Un peu plus de 20% des répondants indiquent aussi que leur engagement peut les aider professionnellement grâce aux relations tissées dans le bénévolat.

Ils ne sont que 3% à préciser que leur action bénévole peut les desservir car ils ont moins de temps pour leur activité professionnelle.

Rappelons ici quelques éléments des enquêtes antérieures qui ont présenté le bénévolat, comme un atout pour trouver un emploi :

- des attentes en termes de reconnaissance des compétences professionnelles acquises dans le cadre du bénévolat et en termes de valorisation de l'engagement dans les études et la recherche d'emploi. Attentes plus fortes de la part des 18-25 ans et des demandeurs d'emplois.
- la proportion des bénévoles qui indiquent clairement que le bénévolat a été un atout pour obtenir un emploi (8% en moyenne, 20% des 18-25 ans et 15% des 25-40 ans) ou pour progresser dans leur carrière (10% en moyenne, 27% des 18-25 ans et 16% des 25-40 ans).
- parmi de nombreux sujets de satisfaction relatifs à leur engagement, les bénévoles sont entre 5% et 6%, chez les moins de 55 ans, à choisir *le moyen de se lancer ou de se relancer professionnellement*.

CE QU'IL FAUT PARTICULIEREMENT RETENIR :

⇒ *Les conditions d'accueil sont déterminantes pour des parcours bénévoles réussis, passant par la recherche de compétences et éventuellement le suivi de formations.*

Une formation à l'entrée dans l'association, l'accompagnement par un tuteur sont des facteurs de satisfactions: notamment concernant la convivialité (68% contre 59%), concernant leur épanouissement personnel (56% contre 50%), ou encore s'agissant de leur sentiment que le bénévolat est un moyen d'accéder à des responsabilités (15% contre 11%).

Ce sont également des facteurs très positifs pour une bonne appropriation du *Projet associatif*, lui-même facteur de bonne intégration dans l'association, lorsqu'il existe.

⇒ *Les besoins en formation sont clairement exprimés.*

Plusieurs satisfactions exprimées par les bénévoles ont un lien avec la notion de savoir-faire et donc avec le concept de formation : *le plaisir d'être efficace et utile* (57%), *le sentiment de changer un peu les choses* (39%), *l'épanouissement personnel* (34%), et *le plaisir d'avoir fait progresser l'association* (29%).

De façon plus directe encore, 80% des bénévoles considèrent que la formation est nécessaire. Et, 22% retiennent la formation parmi leurs attentes.

⇒ *La formation est un sujet relativement familier pour les bénévoles.*

Selon les enquêtes antérieures à 2011, près de 30% des bénévoles savent qu'il existe des aides financières pour la formation des bénévoles, et 15% indiquent en avoir bénéficié : 16% parmi les 18-25 ans, seulement 8% parmi les 25-40 ans, puis progressivement de 13% chez les 40-55 ans, jusqu'à 27% des plus de 65 ans. De plus, 31% des bénévoles connaissent très bien le dispositif destiné à valoriser leur expérience d'engagement (loi de 2002), et 7% d'entre eux ont déjà engagé une démarche dans ce sens (8% chez les hommes et 5% chez les femmes).

Parmi les bénévoles interrogés en 2011, 60% déclarent avoir suivi une formation (44% depuis moins de 2 ans). Parmi eux, 66% en ont été totalement satisfaits, 29% partiellement, et seulement 6% n'ont pas été satisfaits. Les enquêtes ne montrent pas de « *profils – types* » de bénévoles en attente et/ou bénéficiaire de ces formations.

Rares sont les bénévoles qui se déclarent opposés à une formation proposée par l'association (4%). Sans grand enthousiasme, environ 20% des répondants n'y seraient pas opposés et 2% ne voient pas en quoi pourraient consister des formations pour des bénévoles.

Au contraire, 60% considèrent que les formations *font partie de leur parcours, et que c'est normal*. Un peu plus de 10%, indiquent que *c'est un juste retour des choses*, plus particulièrement dans les associations petites et moyennes.

⇒ *Le niveau d'exigence est élevé de la part des bénévoles.*

Pour 80% des bénévoles, l'action bénévole *doit être préalablement définie, avec des objectifs précis et un suivi d'exécution*. Pour 30%, qu'elle suppose un savoir-faire et des compétences précises est un préalable ; et pour 68% c'est nécessaire. A la formation stricto sensu, ils préfèrent souvent les notions d'information, d'écoute, et de conseil, notamment chez les seniors.

Pour 66% des bénévoles, l'action *doit faire l'objet d'une évaluation*. Ils sont à peine plus de 20% des bénévoles à préférer une évaluation réalisée par un regard extérieur à l'association (organisme public ou privé). Ils pensent avant tout à la démarche d'auto-évaluation et à une évaluation en interne par le dirigeant ou par le responsable d'une activité.

Par conséquent, la professionnalisation des associations ne semble pas avoir échappé aux bénévoles. Pour autant, évaluation et formation ne revêtent pas tout à fait les mêmes formes que dans le monde professionnel.

⇒ *Les enjeux sont nombreux et dépassent le bénévolat.*

Pour le bénévole lui-même, ils s'expriment en termes d'épanouissement personnel, de mobilité au sein de l'association, d'accès aux responsabilités... Ces enjeux d'autant plus importants que des notions comme *l'acquisition de compétences* et *l'épanouissement personnel* constituent des motivations importantes pour nombre de bénévoles, mais qui tendent à s'estomper un peu, mais à tort, avec l'âge.

Ils vont au-delà de l'activité bénévole elle-même, compte tenu des liens de plus en plus étroits que tissent les bénévoles entre leurs activités associatives et leurs activités professionnelles.

Au travers des positions des bénévoles sur ces sujets, on perçoit là aussi les enjeux pour les associations : fidélisation des bénévoles, renouvellement en interne des dirigeants, partage des responsabilités, acquisition de compétences et efficacité des actions....

VI. Les spécificités pédagogiques de la formation des bénévoles : « appétence » et ingénierie

Ce chapitre est pour partie une reprise d'extraits d'une étude publiée par France Bénévolat en Juin 2010 : « *La formation des bénévoles, une question spécifique !* » et des échanges qui ont eu lieu lors d'un colloque du 24/6/2010. **Mais, cet apport a été largement réinterrogé à partir des résultats des autres enquêtes.**

1) Les bénévoles et les responsables associatifs sont des « apprenants adultes »

Il convient donc de bien intégrer ce que nous savons en matière « d'andragogie » depuis 1970 (discipline de la formation et du développement cognitif des adultes), d'autant plus que la France est considérée comme en pointe sur cette discipline.

C'est peu de dire que tout processus d'apprentissage à destination des adultes est hybride, composite et complexe. Et cela, parce qu'il oscille entre deux pôles en tension : d'un côté transmettre des savoirs et des savoir-faire (corpus de compétences) et de l'autre contribuer à constituer ou reconstruire l'identité du sujet apprenant dans ces nouvelles compétences ou dans son nouvel environnement associatif (corpus identitaire).

Et c'est en cela que la formation est « questionnante » aussi bien pour l'apprenant que pour l'organisation qui le forme. En formation, les apprenants adultes questionnent les savoirs qu'on leur transmet à partir de leur propre expérience, mais aussi les transmetteurs, les conditions de mise en œuvre de ce qui est appris. Ce qui questionne en cascade le système formateur. Lequel se retrouve convoqué sur des réponses qui impliqueraient une « gouvernance transparente et saine ». Le fonctionnement souvent peu lisible, voire opaque des associations, ne peut manquer d'être interrogé sur ses fondamentaux, ses pratiques, à l'occasion d'une intervention.⁷

C'est le moment de se souvenir que les processus d'apprentissage destinés à des adultes ont toujours renvoyé et renvoient encore à deux grandes conceptions du sujet apprenant. Dans la première conception du sujet apprenant, il va s'agir de préserver sa " vraie nature " ou de l'aider à retrouver les caractéristiques essentielles de cette vraie nature. Il s'agira alors en formation de révéler, développer, structurer...des savoirs détenus par le sujet en lien avec son cadre d'action. La pédagogie sera active et privilégiera l'expérience, la pratique, l'action, la réflexion sur l'action. Elle s'appuiera sur des méthodes actives destinées : à mobiliser chez le sujet le savoir et savoir-faire déjà là, et à lui permettre d'en constituer de nouveaux.

Dans la deuxième conception du sujet apprenant, il va s'agir d'accompagner le dépassement de cette nature de l'homme, et de conquérir sur cette nature "humaine" en l'instruisant, l'éduquant grâce à des savoirs déjà constitués qui lui seront transmis. Les méthodes seront " traditionnelles " au sens où le savoir sera à faire passer de celui qui sait à celui qui "ignore".

⁷ L'on peut voir ici une autre spécificité de la question de la formation des bénévoles associatifs.

Dans le premier cas, les savoirs sont constitués par le sujet lui-même qui se les approprie en fonction de ses besoins et intérêts, de ses acquis précédents, à son rythme selon des modalités qui dépendent des contextes de productions de ces savoirs et l'itinéraire du sujet apprenant.

Cette approche est plus « questionnante » pour l'organisation, car elle suscite chez l'apprenant adulte un mouvement de (re) mise en question de ses connaissances et de son identité. Un adulte, pour apprendre, doit accepter de déconstruire ses savoirs, ses représentations, ce qui ne peut se faire en dehors d'un environnement formation offrant suffisamment de sécurité pour compenser le risque, le « prix à payer » pour se former.⁸ C'est peut-être là un point particulièrement sensible pour la formation des bénévoles.

Dans le second cas, les savoirs sont extérieurs au sujet : ces savoirs savants sont établis, formalisés, selon des modalités codifiées (examens, diplômes, validations) et ils sont transmis par le maître. Et « l'apprendre » se focalise sur les modalités de transmission des savoirs, et non sur leur construction.

Mais cette vision du sujet dans ses rapports au savoir crée une ligne de partage toujours actuelle dans le champ de la formation des adultes (andragogie) que l'on retrouve dans les deux perspectives pédagogiques qui continuent de s'opposer: dans l'une on veut former, développer et dans l'autre on veut instruire, éduquer, enseigner.

En France, les quarante dernières années de pratiques de formation continue d'adultes (depuis la loi de 1971 sur la formation permanente) ont permis de dégager quelques « fondamentaux » en andragogie :

⇒ **Un adulte apprend quand ce qu'il apprend lui permet de régler des problèmes**, de répondre à des questions qui se posent à lui⁹ : Ce qui implique qu'il soit effectivement en « situation problème », dans un environnement précis, et ce qui amène à privilégier pour des adultes : **la formation par l'action**.

⇒ **Un adulte apprend quand on déstabilise ses connaissances déjà là et que l'on modifie ses représentations**. C'est toute la différence entre formation initiale et continue : une affaire de représentations, comment les construire ou les défaire ? En effet, pour des adultes, apprendre est un processus complexe car ils doivent accepter de déconstruire leurs représentations et donc de perdre leurs repères et appuis. C'est pourquoi on parle quelquefois de « **pédagogie des représentations** ».

⁸ « Quel est, finalement, le **prix à payer** pour savoir ? S'il apparaît comme trop élevé, il y a fort à parier que l'on préférera s'abstenir. D'où l'importance de l'accompagnement de tout apprentissage, dont on peut penser qu'il est ce qui donnera à l'apprenant des indications, conscientes et inconscientes, de ce prix à payer ». Hatchuel F., *Savoir, apprendre, transmettre. Une approche psychanalytique du rapport au savoir*, Paris, La Découverte, 2007, p 139.

⁹ On apprend tout au long de sa vie de trois façons: par expérience directe de l'environnement et des situations (petit enfant/ PIAGET Jean, *la naissance de l'intelligence*, Paris et Neufchatel, Delachaux et Niestlé, 1968) puis par l'action en 2 temps : la découverte et la réflexion sur l'action (enfant-adolescent) et enfin par l'éducation - formation selon les 2 courants précités : savoirs savants – savoirs détenus par le sujets.

⇒ **Un adulte apprend quand il peut réfléchir sur l'action qu'il a menée.** D'où la part belle faite à la **réflexivité en formation** (retour d'expérience, analyse des pratiques...) et à la dimension métacognitive dans les apprentissages.

⇒ **Enfin, un adulte apprend en groupe de pairs,** dans un collectif ou une communauté d'apprentissage ; là où se constituent de possibles mises en cause mais avec un soutien du collectif et la construction possible d'une nouvelle identité sociale ou professionnelle.¹⁰

L'ingénierie de la formation qui s'est développée en France dès la fin des années 70 à la faveur de la loi, a contribué à l'émergence de la fonction formation dans les gros systèmes et d'un corps de compétences professionnelles issues de la pratique.

Les savoirs constitutifs de ce corps de compétences sont le produit de familles de pensées dotées d'identités fortes et marquées par une grande hétérogénéité dans les approches, alors même qu'elles font l'objet d'un consensus largement partagé par les professionnels.

Il en résulte que le plus souvent la théorie se réduit à une théorisation de la pratique.

Constitué sur un mode agrégatif et cumulatif, le corpus de savoir est doublement référé à un ensemble de théories (théories de l'apprentissage, économie de l'éducation, la sociologie des organisations, psychologie) et à un noyau dur de pratiques (pédagogie par objectifs, pédagogie des représentations, analyse des besoins, conception et pilotage des dispositifs de formation, évaluation en formation).

C'est ainsi que s'est développée, au cours de ces 40 dernières années, une approche de la formation des adultes qui propose des dispositifs de formation adaptés, qui ne soient pas fait que de transmission de savoirs et de savoir-faire, mais qui implique un travail à double niveau : apprendre et réfléchir sur ses façons d'apprendre .

Et nous sommes passés de **l'ingénierie pédagogique** des années 1970 à une **ingénierie de la formation** à travers des dispositifs de formation qui tendent à articuler plus étroitement situation formative et situation de travail puis à une **ingénierie des compétences** avec la conception de dispositifs qui articule des champs de pratiques différents : GRH, organisation du travail, management, conduite de projets transversaux....pour accompagner une gestion prévisionnelle et préventive au sein de l'évolution des métiers (et des compétences qu'ils requièrent) de plus en plus rapide.¹¹

Au-delà d'un simple problème de sémantique, il s'agit à travers cette triple appellation de traiter de la progressive émergence dans le champ de la formation continue d'activités qui ont amenées les pédagogues à ne plus réfléchir seulement sur les stratégies d'apprentissage du sujet en formation : **ingénierie pédagogique**, mais aussi sur les stratégies de développement de ses compétences : **ingénierie de formation**

¹⁰ Tout le travail collectif (dont celui qui a lieu à l'occasion de la formation), on le sait, n'est pas si simple dans le milieu associatif, lieu de tensions entre salariés, bénévoles, membres du CA...

¹¹ « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » D.Thierry/C.Sauret L'Harmattan 2° édition 1993. Retirage 2007

En résumé :

Dans tout dispositif de formation à destination d'adultes, il importe d'articuler **trois points clés : l'action, la réflexion, la socialisation au sein d'un groupe d'appartenance.**

L'action, car un sujet apprend ce qui lui permet de conduire et d'optimiser son action : il convient donc de favoriser les apprentissages liés à l'action et les dispositifs de formation par l'action. Et ce qu'il apprend l'intéresse d'autant plus, et s'intègre d'autant mieux, que les acquisitions sont liées à des préoccupations professionnelles qui font sens pour lui, d'où la nécessité de favoriser la proximité des situations de travail et de formation

La réflexion sur l'action¹² : le sujet réutilisera et transférera ce qu'il sait qu'il sait.

Aussi faut-il développer l'analyse des pratiques, la nomination des savoirs, des savoir-faire techniques et sociaux, ainsi que les acquis métacognitifs

La socialisation : le sujet a besoin d'un groupe d'appartenance pour étayer ses acquis, les légitimer, et procéder aux remaniements de l'image de lui-même que ces acquis requièrent. Aussi faut-il développer les modes d'inscription dans un groupe et développer le travail de groupe qui permet la confrontation, l'échange, la prise en compte des différences et des complémentarités.

Ce qui implique de travailler en permanence sur la double piste du collectif et de l'individuel, aussi bien au niveau de l'ingénierie de formation que de l'ingénierie pédagogique.

Dans le Monde associatif, on trouve deux grands cas de figures :

- 1- des associations, avec une durée d'existence et l'expérience du renouvellement de leurs dirigeants, qui ont une organisation, une gouvernance, de la formation structurées, voire sophistiquées ;
- 2- des associations plus récentes ou plus modestes pour qui le remplacement d'un dirigeant ou d'un bénévole est l'occasion de « repenser et de réorganiser les choses. ». La formation prend alors rang dans un processus plus global qui amène à réfléchir sur les activités et les responsabilités à répartir ou modifier, sur le projet, ses fondements, son histoire, ses infléchissements. La formation devient alors un parcours à individualiser selon l'expérience, les compétences de chacun.

On voit bien qu'intégrer un nouveau et former est l'occasion/opportunité d'initier un travail de réflexion collective sur :

- **le projet lui-même** : est-il resté immuable ? a-t-il déjà connu des évolutions ? doit-il encore évoluer ?
- sur l'organisation de la structure ;
- sur les règles implicites ou explicites de fonctionnement et de gouvernance.

¹² John Dewey : « *l'action intelligente est le processus cognitif par lequel l'esprit construit une représentation de la dissonance qu'il perçoit entre ses comportements et ses projets, et cherche à inventer quelques réponses ou plan d'action susceptibles de restaurer une consonance souhaitée* » □ □ DEWEY John, cité par LE MOIGNE Jean Louis, op.cit.

La formation devient alors une occasion de mise en mouvement (« mise en question » a-t-il été dit) qui mobilise le collectif vers le futur de l'association.

Et on voit bien aussi que la dimension identitaire (socialisation et appartenance) se traite en groupe.

En ce qui concerne les aspects spécifiques à la formation des bénévoles, il est beaucoup question de motivation et d'engagement. Il est question aussi **d'envie** (d'être utile, d'apprendre encore...). C'est pourquoi la formation en temps qu'élément du processus d'intégration, doit aussi être attractive, attirer les jeunes et les moins jeunes. Elle doit sans doute être aussi de son temps : utiliser le numérique, la formation ouverte et à distance.

2) Former des bénévoles, c'est former des adultes dans une posture particulière

Globalement et sauf exception, les bénévoles ne sont pas automatiquement demandeurs de formation.

Ce constat est peut-être déstabilisant pour les responsables associatifs, mais si on ne partage pas cette analyse, on essaie de reproduire des « recettes » appliquées aux salariés d'entreprise et on n'identifie pas des stratégies (ou des tactiques !) spécifiques, réduisant la question de la formation aux seuls aspects - par ailleurs légitimes - des budgets et de l'offre.

Comment expliquer **cette appétence, parfois faible, toujours différente**, des bénévoles à l'égard de la formation, si on la compare avec celle des salariés ? On peut avancer plusieurs raisons :

2.1. Il peut y avoir contradiction entre l'engagement et la professionnalisation

Même si le terme « professionnalisation des associations » avec d'ailleurs des définitions polysémiques fait moins peur et suscite moins de réactions passionnées, il n'en reste pas moins une perception de contradiction entre ce que France Bénévolat appelle « la logique du cœur et la logique de compétences », entre la volonté de donner son temps dans un engagement volontaire et gratuit pour une cause et la nécessaire exigence de compétences, entre le droit « au bénévolat pour tous » et le risque d'une sélection non légitime des bénévoles par les associations.

Du coup, le nécessaire développement des compétences, surtout quand il est tenu au sein d'un discours maladroit, voire de pratiques inacceptables, de la part des associations, qui assimilent les bénévoles « à des salariés non payés », est entendu par les bénévoles comme une exigence trop élevée.

Il existe « une ligne de crête » complexe entre ces deux pôles nécessairement en tension. **Mais pour les bénévoles eux-mêmes (voir enquête quantitative du chapitre précédent), il ne semble pas y avoir autant de tensions que cela !). Ne serait-ce pas un débat largement dépassé qui intéresse d'abord des Responsables associatifs ?**

2.2. Vouloir se former, c'est accepter de reconnaître que l'on ne sait pas

Il ne s'agit pas, à l'évidence, d'une posture naturelle et facile, mais on ne peut pas confondre toutes les situations :

- pour les bénévoles de faible qualification, on retrouve toutes les attitudes des salariés faiblement qualifiés bien connues à l'égard de la formation : la formation est assimilée à l'Ecole, donc à l'échec ; les pédagogies didactiques sont inadaptées ; pour ces populations la réponse est dans la conception de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique ;
- si les équipes sont intergénérationnelles, il est difficile d'admettre qu'un jeune en sait plus qu'un ancien (« le syndrome de l'informatique ou des techniques d'information ») ;
- **et surtout pour les cadres supérieurs**, surtout quand ils sont retraités, qui « par définition savent tout », le processus de désapprentissage évoqué ci-dessus, avant le processus d'apprentissage lui-même, est extrêmement difficile, puisque sur le fond, il s'agit d'un remaniement identitaire qui passe lui-même par un regard sur soi...fait d'humilité !

2.3. Il peut y avoir différence de nature de la formation : si pour un salarié, la formation est peut être une récompense/reconnaissance, donc un facteur de reconnaissance ; pour un bénévole, la formation reste souvent soit une contrainte, soit « un prix à payer » trop important.

Complémentaire des constats précédents, la formation, pour un bénévole, n'est pas, sauf exception, un facteur de reconnaissance, alors que pour le salarié, quels que soient les « discours politiquement corrects », la formation est d'abord un droit et l'envoi en formation reste parfois une pure récompense, fréquemment une promesse de progression de carrière.

Pour un bénévole, la reconnaissance se joue majoritairement sur d'autres facteurs au sein d'un processus de développement identitaire :

- la reconnaissance de soi dans l'échange (« le don et le contre-don ») avec le bénéficiaire, (« *se regarder dans la glace et être fier de soi* »),
- la reconnaissance par les pairs dans le Projet collectif mené ensemble (le retour d'expériences, la capitalisation et l'échange sur une mission ou un projet bien réussi...) ;
- la compréhension de sa place et de son importance dans le Projet associatif et dans l'équipe,
- la reconnaissance des compétences acquises, par l'utilisation du « Passeport Bénévole » ® qui peut servir de preuves en cas de démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou plus simplement dans des entretiens d'embauche¹³
- le « merci » du responsable, les pots, les fêtes,...
- parfois la reconnaissance de la Société (les médailles, les hommages publics...)

¹³ Pour en savoir plus sur « Le Passeport Bénévole » ®, voir www.passeport-benevole.org

La formation ne joue pas du tout le même rôle social que dans l'entreprise ; elle est au mieux une contrainte, **librement acceptée**, qu'il faut assumer **pour être à la hauteur du projet**. Cette acceptation suppose une forte intégration et une forte implication dans le projet associatif. **Elle ne vient qu'en aval des processus d'intégration et d'implication**. Sinon c'est : « *Pourquoi devrais-je m'imposer une contrainte pour quelque chose que je donne gratuitement ?* ».

Du coup, le bénévole se déclare parfois non disponible, d'où la très grande difficulté à mettre en place une ingénierie de formation adaptée (plutôt actions modulaires très courtes). Le coût de la formation peut-être parfois un alibi, puisque des offres gratuites ne trouvent pas toujours preneurs.

La demande de formation et l'appétence à la formation se jouent donc sur des facteurs de motivation autour de l'implication dans le projet associatif et l'acceptation totalement libre d'exigences pour être à la hauteur du projet.

2.4. La formation ne se réduit pas à la formation formelle, mais elle est constituée d'éléments non formels ou informels : ceci est particulièrement sensibles pour les bénévoles :

Quoiqu'il ait été dit et écrit sur la question, la réduction « franco-française » de la formation aux stages (appelée par de nombreux auteurs : « la stagification ») ne facilite pas la mise en place de dispositifs souples et adaptés aux bénévoles, en particulier dans les petites associations.

Toutes les enquêtes menées auprès de salariés depuis plus de 25 ans montrent que **le moyen perçu comme le moins important pour apprendre est le stage**, bien loin après les échanges entre pairs, « un bon patron », le compagnonnage, la mobilité... C'est donc la formation informelle et les apprentissages expérientiels qui sont mis en avant.

Les enquêtes menées par Recherches et Solidarités confirment ce point de vue chez les bénévoles : le stage n'est perçu comme le moyen dominant, encore plus unique, de la formation

Dans les associations, comme dans les entreprises, il ne s'agit pas de nier l'importance de la formation formelle, mais de la concevoir avec des dispositifs complémentaires encore plus importants que dans les entreprises parce qu'ils concernent le fonctionnement collectif (qualité des réunions, capitalisation et échanges d'expériences, parrainage anciens/nouveaux, **animation** (et non management !) des bénévoles.

Comme indiqué plus haut, c'est la combinaison fine entre formation formelle et formation expérientielle qui constitue la clé, à la fois de la motivation des bénévoles (« appétence ») et de l'efficacité de la formation. On peut alors parler réellement de « formation permanente » !

Les deux séries d'enquêtes quantitatives menées par Recherches et Solidarités montrent que cette conception intégrée de la formation permanente est parfaitement perçue par les bénévoles et une large part des responsables associatifs.

Mais du coup, on se heurte à une forte contradiction entre des dispositifs de financement publics calés sur des stages (avec des durées et des nombres de stagiaires) et une conception, largement intégrée dans les associations, beaucoup plus large de formation permanente.

La question spécifique de la formation des Dirigeants associatifs (Contribution spécifique d'ADEMA)

1) Le contexte

1.1. L'importance cruciale du problème

Le Conseil d'Administration est mandaté par l'Assemblée Générale pour opérer les choix politiques et stratégiques qui engagent l'association, en cohérence avec son projet associatif. Le recours à une équipe dirigeante capable de répondre aux aspirations de l'association est donc essentiel. La formation, sous des formes différentes, joue un rôle qui peut être décisif à cet égard. Même si la loi de 1901 laisse, grâce aux statuts, de grands espaces d'initiatives quant au nombre et à la répartition des fonctions et des responsabilités, notamment pour ce qui concerne les pouvoirs du président, on ne peut imaginer une association bien gérée sans une structure de gouvernance efficace.

1.2. L'hétérogénéité des cas de figure

L'équipe des dirigeants bénévoles peut avoir toutes les origines et des positionnements différents en fonction notamment de l'évolution dans le temps de l'association.

Au départ les dirigeants sont des membres fondateurs, avec éventuellement quelques nouveaux arrivés, qui sont au four et au moulin et veillent eux mêmes directement à la mise en œuvre du projet associatif.

Le recrutement du premier « permanent » salarié marque un tournant car, s'il répond aux exigences du poste, celui-ci peut progressivement s'entourer d'autres salariés et la mise en œuvre du projet associatif dépend essentiellement de ces salariés et des ressources bénévoles. Rappelons que 85 % des associations n'ont pas de salarié et ne fonctionnent donc qu'avec des bénévoles mais que le nombre total de salariés associatifs dépasse un million d'E.T.P. Le « rapport de puissance » tend dans de nombreux cas à se déplacer vers les équipes salariées. Une crise au sein du conseil d'administration peut alors apparaître, débouchant sur un changement au moins partiel de l'équipe dirigeante et parfois menaçant la pérennité même de l'association.

La variété des secteurs au sein du monde associatif est également facteur d'hétérogénéité. Le sport, par exemple, occupe une place particulière dans la formation des dirigeants.

La composition des CA aussi répond à des principes variables. Une tendance est à incorporer au CA des personnalités qualifiées, avec droit de vote : cas de l'*Unicef* ou sans droit de vote : cas des *Jardins de Cocagne*. Ces personnalités apportent un regard extérieur, contribuent à modifier l'état d'esprit : les compétences manquantes apparaissent et les besoins en formation également. Le président de l'*Unicef* considère que constituer un collège de personnalités qualifiées a contribué à améliorer l'efficacité du CA et du Bureau.

Familles Rurales préfère consulter ou auditionner, même pendant le conseil, des personnalités ou des experts sur des sujets difficiles.

A un échelon plus modeste, *Vacances et Familles* intègre à son CA deux personnalités qualifiées dont le président de l'UNAT et le président d'une autre association dont le projet est complémentaire au sien.

Un CA avec une prédominance d'acteurs locaux risque de délaissier les problèmes nationaux. De leur côté les fédérations apportent des avantages considérables (cf. l'ardent plaidoyer de *Familles Rurales*).

Enfin le binôme CA/Direction salariée fonctionne de façon très différente selon les statuts mais aussi les tempéraments en présence. *Handicap International* distingue les associations avec dominance du CA et celles avec dominance, de fait, de la direction salariée. Pour les *Jardins de Cocagne* les frontières sont souvent floues et mouvantes mais « *les directeurs sont des personnes qui ont la clé opérationnelle et portent et communiquent le projet associatif de façon aussi pertinente que les administrateurs* ».

1.3. La crise de recrutement des élus

Elle va de pair avec la diminution de l'impact des militants. Notre société va vers moins de militantisme et davantage de consumérisme. En corollaire on relève davantage de goût pour l'action répondant à une tâche précise aux dépens de l'adhésion à un engagement collectif.

Au niveau de la durée d'implication personnelle, il y a distorsion entre le temps offert par les dirigeants bénévoles et le temps nécessaire à l'association. Le militant pouvait ne pas compter son temps, le dirigeant bénévole d'aujourd'hui arbitre souvent entre différentes activités dont le travail rémunéré et cela explique qu'un président d'association sur deux est retraité, avec le risque de ne pas disposer du « temps social » nécessaire à son équilibre personnel.

L'augmentation des tâches vient renforcer la tendance. En témoigne la Commission Inter Associative de France Bénévolat d'octobre 2006 qui met en lumière la complexité de la recherche de financements multiples et les exigences accrues (par ailleurs légitimes) des financeurs en matière de conditions d'attribution et de contrôle. « *Il faut parfois être spécialiste tout à la fois des financements européens, des financements publics, des financements des collectivités locales, des règles propres à chaque Fondation et de la fiscalité, du droit commercial et du droit du travail !* »

Le risque juridique, si atténué soit-il, constitue une raison supplémentaire de ne pas avoir envie de s'engager.

1.4. La faiblesse des recrutements des jeunes et des femmes en qualité d'administrateurs

Les jeunes se sentent souvent mal accueillis dans les associations classiques et ont tendance à se cantonner dans des associations faites par eux ou pour eux (association d'étudiants, par exemple), dans des secteurs particuliers (sport ou culture) ou dans des associations qui se préoccupent d'offrir un accueil adapté aux jeunes (comme la Croix Rouge).

Les femmes souffrent de la même injustice sociale que celle que l'on retrouve dans les entreprises, à un degré à peine moindre. Le plafond de verre sévit aussi dans les grandes organisations fédérales : le nombre de femmes membres des conseils d'administration décroît rapidement avec l'altitude. Assez nombreuses à la base, elles sont rares, voire absentes, au sommet.

1.5. La difficulté de passer de la culture d'entreprise à la culture associative

Le fait de devoir inventer et adapter un « modèle économique », sans redistribution d'éventuels bénéfices, et alors qu'il faut essentiellement dégager une « plus-value sociale » peut déconcerter certains dirigeants ou faire reculer les personnes sollicitées pour être candidates. Il n'est d'ailleurs pas rare de voir dans des conseils des dirigeants totalement investis sur le bénéfice social et d'autres obsédés par la performance et la sécurité financières de l'association.

Il faut également tenir compte d'une culture du consensus plus forte dans les associations que dans les entreprises.

L'évolution vers l'ouverture à d'autres cultures, le partenariat avec des entreprises privées par exemple, ne fait ou ne devrait faire que renforcer le souci des dirigeants associatifs de voir leur projet, leur propre culture, leurs valeurs respectés.

2) Les conséquences directes

On sait que nombre de présidents et de dirigeants, en particulier chez les plus âgés souhaitent préparer leur succession, pour des raisons d'épuisement, de difficulté à rester « à jour », de conflit interne ou pour toute autre motif.

Ce ressenti et la complexité croissante de la conduite d'une association en tant qu'élu aboutissent à des chiffres très révélateurs : comme le montrent les enquêtes présentées par ailleurs, 80% des associations ont engagé une démarche pour modifier la composition de leur conseil, 30% dans un objectif de renouvellement de cette instance, et 50% dans le but de la renforcer par l'arrivée de membres dotés de nouvelles compétences jugées désormais indispensables.

Il est clair que ce souci, voire cette nécessité de renouvellement, entraînent la nécessité de bénéficier de candidats aux postes d'élus formés comme le sont les administrateurs de l'UNAFAM, « *qui n'ont pas à découvrir par exemple, compte d'exploitation et bilan* ». De même la formation est un bon moyen de renforcer un conseil, ne serait-ce que parce le monde associatif offre des spécificités fortes.

On ne peut s'arrêter à des constats : il convient de se rappeler que c'est le sort d'un secteur essentiel et très porteur qui est en jeu avec la formation des dirigeants et il s'agit maintenant d'agir pour que cette formation monte en qualité, en ajustement aux besoins et en puissance.

3) Les différents types de formation

Tentons de définir quels types de formation des dirigeants associatifs sont à prendre en compte ou à imaginer. **Cette typologie se recoupe largement avec celle proposée en II ci-dessus, mais avec un regard spécifique sur les dirigeants.**

3.1. La formation de base décrivant le fonctionnement de l'association

Cette formation est, bien sûr, en cohérence avec le projet associatif qui doit être assimilé par chacun des dirigeants ou des candidats au poste de dirigeant. Elle concerne en premier lieu les statuts, le règlement intérieur, le mode d'élection, le rôle des élus et les liens avec les autres élus et avec le Président du C.A., les délégations de pouvoir, les champs d'action relevant de la gouvernance et ceux relevant du management du comité de direction. Elle peut également préciser les rôles et responsabilités du Bureau du CA, des élus en place, les commissions

concernant des sujets précis et leur composition habituelle, le rôle de groupes d'experts, voire de groupes de bénéficiaires.

Elle rappelle la responsabilité civile financière et pénale du président et des dirigeants. Elle peut se trouver résumée dans un livret d'accueil qui reprend les rôles, les droits et les devoirs des dirigeants et définit les principales structures de gouvernance (AG, CA, bureau du CA, comités d'experts) et leur positionnement par rapport à la direction salariée. On trouve nombre de livres et de brochures se rapportant à ces sujets dont le traitement ne varie que si des statuts l'exigent.

Cette phase d'information peut être délivrée par le Président lui-même, en interne, en utilisant les données pour montrer leur lien avec le projet associatif. Elle peut introduire une phase de rappel historique de l'évolution de l'association, de sa stratégie et de ses moyens. Ce rappel à l'histoire est déjà une formation à la stratégie de l'association et permet de revenir sur ses valeurs.

Cette formation de base est l'occasion d'expliquer l'échange entre ce que l'administrateur apporte (temps, compétence, nouvelle culture, responsabilités dans une commission) et ce qu'il reçoit (l'approfondissement de certaines idées, des contacts sociaux et surtout le fait d'apporter une contribution marquante à une cause qui lui est chère). Elle inclut des règles précises sur les frais des administrateurs, les conditions et modalités de remboursement, les conditions d'un avantage fiscal.

Cette formation est essentiellement destinée aux candidats aux postes d'élus et, en rappel, aux élus mais elle peut intégrer, en fonction des cas d'espèce, des responsables bénévoles ou salariés qui ont pour fonction de mettre en œuvre le projet associatif de façon à créer une culture commune et à favoriser les échanges. *Les jardins de cocagne* par exemple attachent beaucoup d'importance à ce type de formation. (Kit sur la gouvernance et journée d'accueil avec présentation des réseaux et des enjeux politiques et stratégiques).

3.2. Les formations aux métiers

Souvent ces formations vont de soi, tant elles sont liées au projet associatif. La compétence dans les métiers de l'association permet de mieux contrôler l'application des directives stratégiques. Mais ces formations, si importantes soient-elles ne mènent pas nécessairement à la capacité de pratiquer les métiers en question comme l'écoute ou l'accueil. Ce qui est important c'est de pouvoir dialoguer avec les gens qui connaissent le métier et d'en tirer les conséquences dans la gouvernance. En d'autres termes la formation des dirigeants associatifs aux métiers de l'association peut se ramener à certains points essentiels (à condition qu'ils aient l'œil averti sur les évolutions possibles de ces métiers, les trains à ne pas rater). Bien évidemment plus une association est importante plus ses dirigeants sont dans l'impossibilité de tout connaître dans le détail. Souvent, et on le constate dans un nombre très élevé d'entretiens cette formation métiers est pratiquée, de façon plus ou moins formelle, par les salariés de l'association. (Cf. *Ligue de l'enseignement de Haute-Vienne*).

Pour Viviane Viollet, présidente de l'*Alliance Maladies Rares*, il faut développer quelques thèmes transversaux et, parfois, en venir presque à créer de nouveaux métiers. Par exemple : développer la pédagogie du doute (« et si c'était une maladie rare »), acquérir la maîtrise de ce qu'implique l'annonce du diagnostic et les possibilités d'accompagnement après l'annonce, devenir compétent dans l'animation des délégués, suivre une formation à l'écoute (car les administrateurs sont souvent en contact avec les membres de leur association notamment par téléphone.)

3.3. Les formations à la gouvernance

Là se trouve l'essentiel de ce qui doit être communiqué à un élu pour pouvoir accomplir au mieux sa mission. La liste des sujets de formation à la gouvernance est presque inépuisable :

- Formation poussée au projet associatif de façon à être capable de le mettre à jour tous les trois ou quatre ans et de mettre en œuvre un plan d'action. Cette formation au projet associatif est en même temps une formation à la stratégie permettant de projeter sur plusieurs années les changements qui auront lieu, les regroupements, la politique des financeurs, l'attitude des entreprises par rapport à leur responsabilité sociétale, la politique de l'État en matière fiscale, etc.
- Formation aux modes de structuration et de fonctionnement de l'association : rôle et composition du C.A., règles d'utilisation des comités et des experts, coopération entre les élus et la technocratie, délégation de pouvoirs, évaluation des instances dirigeantes.
- Formation à la gestion des risques associatifs, cartographie des risques, stratégie de gestion de crise.
- Formation à la gestion financière et au modèle économique associatif : l'insécurité des financements, l'accroissement des besoins en nouvelles ressources, l'intensification d'une concurrence entre associations et souvent la concurrence avec le monde marchand (cf. services à la personne) ne peuvent être laissés sans réaction : réaction collective au niveau des ressources d'État mais également réaction de chaque association pour déceler les sources de financement qui lui conviennent le mieux, compte tenu de ses ressources humaines, de son positionnement, des opportunités dans son environnement. Pour trois associations, *association X*, *Handicap International*, *Unicef* il faut s'intéresser à l'IFA (Institut français des administrateurs). Celui-ci pratique une forme de formation à la gouvernance avec des petits déjeuners débat. Certes l'IFA vise les grandes associations (et les fondations) et se rapproche de la gouvernance des entreprises dont elle est issue mais les dirigeants associatifs peuvent y trouver des principes à adapter en fonction de leur positionnement. Sans pour autant perdre l'âme associative.

3.4. Les Formations au management (et leurs liens avec la gouvernance)

On ne peut se limiter à la gouvernance seule car dans les petites associations la pratique de la gouvernance et du management relève souvent des mêmes responsables et dans les grandes associations le management doit être contrôlé par les élus... ce qui implique de le connaître. Si on insiste sur la réalité d'un binôme président-directeur général ou conseil d'administration-comité de direction, on sait également que le principe de non interférence ne peut être totalement appliqué sans danger. Pas de court-circuitage mais nécessité d'apprendre à travailler en synergie et possibilité au directeur salarié d'être force de propositions en matière de stratégie étant donné la somme d'informations qu'il cumule. En complément de la formation à la gouvernance on peut relever notamment :

· **Les formations aux ressources humaines**

La tâche en ce domaine peut être plus ardue que dans une entreprise car la difficulté peut être renforcée par une mauvaise gestion des ressources bénévoles avec en conséquence l'apparition de conflits. Les choix de management, en matière de ressources humaines salariées, ne peuvent pas ne pas être tous exposés au conseil d'administration, au-delà de la politique des salaires. *L'association X* considère que la gestion des ressources humaines pour les élus, les salariés, les bénévoles, est un des préalables essentiels à son redressement et que le recours à des administrateurs venant apporter des compétences différentes conditionne la réussite des changements à court, moyen et long terme.

· **Les formations à la communication**

Il s'agit d'un mot parfois inconnu, parfois abhorré, parfois méconnu car confondu avec l'information ou le marketing. Pourtant la qualité d'une bonne communication interne est primordiale et permet d'éviter des conflits inutiles. De même une communication externe réussie et efficace est un atout précieux pour mener à bien le projet et le conseil doit être saisi du plan de communication proposé par le responsable salarié ou bénévole. Il en va de même pour les questions qui touchent à l'éthique avec, dans le cas de causes humanitaires par exemple, les questions sur la charge émotionnelle d'une image ou la conception d'un mailing. Là encore il faut être clair : le pouvoir de contrôle et le souci de l'éthique ne donnent pas aux administrateurs le pouvoir de tout faire. Il faut faire confiance aux spécialistes dans les réalisations. Ces derniers savent que le meilleur communicant pour une association est ou devrait être celui qui a la légitimité pour la présenter : son président. D'où parfois l'entraînement à la prise de parole pour le président et quelques élus et éventuellement le directeur salarié. Cf. *Alliance Maladies Rares*.

· **Les formations au développement des ressources financières**

Là encore les administrateurs et *a fortiori* le président ne peuvent se désintéresser de ce qui se passe, de l'état des lieux en matière de développement, des projets, des campagnes, car la pérennité de l'association est en jeu. D'ailleurs dans les petites associations, même celles comptant quelques salariés, c'est bien souvent le président qui va lui-même à la chasse aux fonds. Certes il est souvent moins connu des financeurs que le directeur (cf. *Jardins de Cocagne*) mais il doit assumer son rôle de représentativité à l'égard des partenaires financiers. On n'imagine pas la création d'un événement, telle une vente aux enchères d'une certaine tenue, sans la présence active de certains élus de l'association.

On n'imagine pas non plus le président et les élus indifférents à l'état du partenariat avec des entreprises marchandes. Il y a bien sûr l'éthique de l'association à protéger dans la prospection des partenaires comme dans leur suivi mais il y a aussi le fait que les partenariats se complexifient, qu'ils font souvent appel à des compétences croisées, que l'entreprise ne peut plus être abordée sous le seul angle de son apport financier mais en tenant compte de son savoir-faire, de ses enjeux, de son souci de présenter des initiatives de nature à raffermir sa position sociétale, de sa volonté de faire participer son personnel à ce partenariat. Pour l'association, même de petite taille, et pour l'entreprise, même une PME, un bon accord est favorable au développement local dont l'importance est, pour chacune, considérable. Dans les démarches auprès des entreprises un bon binôme est d'ailleurs souvent constitué d'un élu, éventuellement connaisseur du monde de l'entreprise et du spécialiste salarié ou bénévole du partenariat. Le premier rappelle les données fondamentales de l'association, le rôle du deuxième est plus technique et plus commercial mais doit toujours tenir compte de l'âme de l'association.

Mais il ne faut pas rêver : aller vers un développement des ressources financières demande l'effort de sortir de son ou de ses métiers. Quand on reprend l'exemple de *l'Alliance des Maladies Rares* on voit bien que sa volonté de trouver des ressources nouvelles se heurte à la pression du quotidien qu'impliquent des maladies souvent incurables à ce jour et évolutives.

Vacances et familles rentre avec prudence dans cette démarche. Elle a organisé avec l'Adema une formation aux questions de subvention à laquelle la plupart des administrateurs nationaux et les trésoriers locaux ont participé. Elle s'appuie également en matière de diversification des ressources sur une présentation Adema de sensibilisation et sur l'exemple d'une association locale enregistrant ses premiers succès dans ce domaine.

Il est à noter, en particulier dans les associations ayant peu de salariés, que deux formations métier sont particulièrement demandées : celle de trésorier et, de plus en plus, la formation à certains aspects de la communication avec en particulier la nécessité de savoir s'adresser à des publics très différents (cf. *Vacances et Familles*).

4) La variété des opportunités de formation pour les dirigeants associatifs

Le mot formation peut évoquer une grande salle de cours avec un professeur et une trentaine d'étudiants studieux. On est très loin de ce cas de figure dans la plupart des formations des dirigeants associatifs.

Dans les associations ayant accepté un entretien il apparaît d'ailleurs qu'il n'y a pas ou peu de formation spécifique aux administrateurs mais que ces derniers sont invités à saisir toutes les occasions de se former, éventuellement côte à côte avec des salariés ou des bénévoles de terrain . Cela implique une bonne information aux administrateurs (cf *Familles rurales*).

Marie-Thérèse Carton, de l'UNAPEI souligne que chaque administrateur a le devoir de se former, avec le concours d'un référent salarié qui met, à disposition de l'administrateur tous les outils pour qu'il puisse travailler.

En réalité, pour un élu, tout est formation : « *une conférence relevant du domaine de l'association, un voyage à la rencontre d'associations étrangères homologues, une commission de CA efficace.* » De même un parcours bien mené au sein de l'association : bénévole de base puis coordinateur d'un projet puis participant à une commission clé regroupant salariés et bénévoles élus ou non, est de nature à bien préparer au rôle d'administrateur.

N'oublions pas non plus les réseaux spécialisés tels le RNMA (Réseau National des Maisons d'Associations), les revues, telles *Associations, mode d'emploi* ou *Jurisassociations*. Ils font un travail de qualité permettant à certains dirigeants de se tenir à jour, étant abonnés depuis des années et conservant avec soin les numéros dans leur chronologie. Ces formations ou informations, ainsi que celles dispensées par l'intermédiaire des fédérations ne visent pas spécialement les administrateurs mais dans nombre de cas ces derniers gagneraient à les prendre en compte, de même que les sessions organisées par certains conseils généraux.

Certains sites sont également utiles à la mise à jour des connaissances des dirigeants. Ils peuvent être généralistes tels celui de Recherche et Solidarité, de la Fonda, de l'ADEMA, avec une lettre hebdomadaire dans le cas de Lettrasso ou sectoriels, tels ceux de France Bénévolat, de Passerelles & Compétences, du Rameau, de l'Avise, de l'Association française des fundraisers, de France Générosité, ou ceux consacrés au sport. Relèvent de ces informations sectorielles les sites des fédérations dont beaucoup mentionnent des programmes de formation.

Dans de nombreux cas les organisations telles que celles citées, relayées par les sites, invitent à des conférences ou des débats relevant de leurs spécialités.

Plusieurs banques ont un site dédié à la formation et à l'information associative et même parfois des supports imprimés qui privilégient le juridique et le fiscal mais ne s'y cantonnent pas (cf. la plaquette de la Caisse d'Épargne sur les financements européens par exemple). Un effort du même ordre est entrepris par certaines sociétés d'audit.

Enfin, une bibliographie spécialisée se développe peu à peu mais les livres les plus consultés restent ceux qui conseillent sur les démarches pour créer une association. De nombreux ouvrages se spécialisent dans les questions juridiques ou fiscales mais aucun livre traitant exclusivement de la formation des administrateurs ne s'est imposé.

Les associations ayant pris part aux entretiens insistent sur l'importance des contacts directs. Il faut notamment privilégier le dialogue avec les bénéficiaires lesquels, dans le cas d'associations défendant les malades telles que l'UNAPEI ou l'UNAFAM peuvent d'ailleurs eux-mêmes devenir dirigeants associatifs. Moins que personne un dirigeant n'a le droit de penser à la place des bénéficiaires. C'est en définitive pour eux que l'association a été créée. Et très souvent en discutant avec les bénéficiaires les dirigeants se rendent compte qu'il y a eu déviation entre leurs idées initiales et les applications sur le terrain... ou que leurs idées et leurs décisions stratégiques n'étaient plus adaptées aux nouveaux besoins des anciens bénéficiaires ou qu'il fallait prendre en compte d'autres bénéficiaires potentiels. On met toujours l'accent sur une stratégie centrée sur l'enfant ou l'élève ou le malade ou le pauvre mais on ne vérifie pas assez sur le terrain ce qu'il en est. Dans certains cas, tels que la gestion d'établissements de soin par une association, la vie associative et **a fortiori** la formation aux tâches de dirigeants associatifs sont confrontés au poids des problèmes de gestion desdits établissement. Cf. les efforts actuellement entrepris par l'UNAPEI pour le développement de la vie associative.

Mais ce qui est vrai pour les bénéficiaires l'est également pour les autres parties prenantes.

Comme le relèvent *la Ligue de l'enseignement* et beaucoup d'autres, les salariés peuvent être de réels formateurs pour les dirigeants associatifs car ils ont ou devraient avoir la disponibilité pour leur faire comprendre les conséquences et parfois l'inapplicabilité de certains choix stratégiques. On peut imaginer un dirigeant décidé à autoriser la parution d'une plaquette de présentation luxueuse. Un salarié terrain saurait quant à lui expliquer que cette plaquette aura une image négative auprès de nombreux acteurs du terrain et le dirigeant a tout intérêt à consulter les responsables salariés et se faire expliquer les mécanismes de rejet ou d'adoption. Il ne faut donc pas interdire les contacts entre dirigeants et salariés mais éviter une attitude d'autorité de la part du dirigeant qui peut l'amener à mettre en position difficile le responsable du salarié. Ces contacts directs peuvent être institutionnalisés en cours de CA par des comptes rendus des responsables salariés aux administrateurs. (Cf. *Handicap international*.)

L'Association pour la protection du site du Loiret rejoint, à un échelon modeste, cette attitude : aucune formation institutionnelle pour les administrateurs mais « la formation se crée à travers des petits groupes et des débats. Il se produit une co-formation et une émulation se développe », avec d'autant plus de facilité que le territoire concerné est très petit et que tout le monde s'y connaît.

Pour le RNMA le partage d'expériences est une clé fondamentale de la formation. Il peut se faire hors CA. Il est une clé de la culture de l'association. Malgré un fort engagement des administrateurs on évalue à 13% le pourcentage des administrateurs qui ont suivi une formation mise en route par le RNMA.

En réalité, par delà le genre de contact direct qui permet à un bénéficiaire, un bénévole terrain, un salarié de devenir « formateur » et à l' élu de se former (et réciproquement, bien sûr,) il y a classiquement deux sortes de formation pour les administrateurs : les formations internes et externes. Comme le remarque Céline (*association X*) le projet associatif, par exemple, a toute sa place dans une formation interne alors que la notion de responsabilité est, en revanche, adaptée à des échanges relevant de la formation externe.

Les formations internes sont le plus souvent dédiées aux métiers de l'association, à des échanges d'enseignement entre collègues (par exemple certaines associations de grande taille ont l'heureuse idée de consacrer quelques heures par an à la présentation d'un service ou d'une nouvelle activité ou à de nouvelles possibilités offertes par le site devant les élus du CA et les salariés et bénévoles) cf. *Handicap International*. Bien entendu c'est également en interne que l'on annonce aux élus et aux équipes les résultats sociaux atteints par tel ou tel projet et que l'on remonte le mécanisme qui a déclenché ce succès et le lien entre ce résultat et le projet associatif. Un point décisif est de savoir si l'on peut former des formateurs ou s'il faut donner une large part à l'improvisation. Mais, outre l'apport pédagogique, ces réunions souvent informelles, souvent « mixtes » avec des élus, des salariés, des bénévoles, participent à la connaissance des uns et des autres, renforcent les liens sociaux internes, rassemblent plusieurs parties prenantes.

Parmi ces formations internes, une est essentielle et ne peut être dénuée de formalisme. Il s'agit du conseil d'administration lui même. Quand la séance a été soigneusement préparée, les intervenants briefés à temps et qu'au lieu d'accumuler la validation d'une succession de dossiers, on prend des décisions discutées avec passion mais dans un esprit participatif, les élus, bénéficiaires et acteurs de cette séance de conseil en ressortent encore plus motivés. (Cf. *Familles rurales*).

De son côté l'*UNAPEI* souligne qu'elle devrait en arriver à des CA statutaires et des CA thématiques, ces derniers axés sur la stratégie et le projet associatif. Déjà, dans les CA actuels, une commission intervient chaque fois, permettant d'aboutir aux orientations politiques.

On peut rattacher à ces formations internes l'assemblée générale qui permet de connaître et élire les dirigeants et, le plus souvent, reprend l'ensemble des informations de l'année et les replace dans le contexte du projet associatif. L'AG peut, au lieu d'être un pensum, constituer une source d'une vraie convivialité en même temps que de pédagogie et y participer, en être acteur est une vraie opportunité de formation pour les élus.

Les formations externes, par définition, ne permettent pas aux élus de bénéficier de la convivialité interne, mais elles leur donnent la possibilité, en revanche de se décaler et donc de considérer les problèmes sous un nouvel angle. Elles donnent lieu, souvent, à un enseignement

de bon niveau qui permet d'approfondir certains thèmes tels que ceux évoqués dans la formation à la gouvernance et au management. Par ailleurs l'enseignement idéal laisse une large place aux questions et aux témoignages et donne l'occasion au dirigeant associatif de situer son association par rapport à celle de ses collègues. Leur coût peut être assez élevé surtout si l'association ne veut pas ou ne peut pas profiter du fait que ce coût peut rentrer dans le budget de la formation au même titre que pour les salariés mais en concurrence avec ceux-ci.

Encore très peu nombreuses, les formations à la gouvernance et au management semblent cependant se développer (Adéma à MINES ParisTech, Cf. annexe C, plusieurs I.A.E. et écoles de management) mais en réalité le « marché » ne suit pas, pour l'instant, si on prend en considération les enjeux. La conviction est souvent partagée, qu'il faut donner priorité aux formations « métier » ou que les diplômes universitaires suffisent ou que les dirigeants ont suffisamment appris par la pratique.

Tel n'est pas le point de vue de la *FAGE* qui considère que la formation est une de ses missions. Il y a même des formations spécifiques internes pour les administrateurs de la *FAGE* avec un week-end de formation à chaque renouvellement de bureau de fédération. Chaque formation est donnée par le bureau et son pôle de formateurs.

De même il y a chaque année *au Secours catholique (Caritas France)* un module de trois jours réservé aux administrateurs sur l'histoire de l'association et son projet associatif et un module de trois jours pour les rencontres avec toutes les directions opérationnelles. Cette formation est suivie par tous les élus et seulement proposées aux personnalités qualifiées. Ceci n'empêche pas d'autres formations collectives intégrant des bénévoles non élus.

Toute occasion est bonne comme le montre *Familles rurales avec* la participation hors du département de l'administrateur à des réunions de 20, 30 ou 40 présidents d'associations locales. Cette méthode est reprise, dans son esprit, par *Jardins de Cocagne* pour qui c'est l'occasion pour un administrateur de faire de la pédagogie.

La *FFGym* lance un programme de formation des dirigeants en 2011 autour de quatre thèmes :

- manager ses collaborateurs au sein du club
- élaborer un projet collectif au sein du club
- financer son club
- communiquer sur son club et/ou son projet

« *Elle essaie de faire bouger ses dirigeants par l'aspect management associatif* » et fait appel à un cabinet extérieur. Elle organise chaque année le Colloque Annuel du Management Associatif, surtout pour créer une dynamique entre les dirigeants. « *L'idée est que le dirigeant doit être proactif par rapport à la formation.* »

Il faut enfin signaler la très intéressante initiative de l'UNIOPSS Ile de France qui devrait être appelée à un bon développement et que nous décrivons en annexe D. Elle nous a été signalée lors de l'entretien avec la secrétaire du CA de « *Vivre parmi les autres* ».

Patricia Lavaud, qui co-anime la communication, considère qu'il s'agit de doter les administrateurs d'associations adhérentes à l'URIOPSS Ile-de-France de clés de compréhension pour mieux gérer et accompagner le projet associatif.

La formation s'adresse à des personnes qui connaissent souvent bien le travail de terrain de leur association. Il peut s'agir aussi de personnes ayant monté une association autour d'un malade et

qui doivent assumer le rôle d'administrateur. On trouve aussi des personnes qui s'intéressent à la vie associative et veulent davantage s'y investir en vue, par exemple, d'un prochain départ à la retraite.

Prenons l'exemple de la formation à la communication qui se s'articule autour de deux demi journées, l'une pour la communication interne, l'autre pour la communication externe.

Pour cette dernière, il est fait appel à des rappels théoriques et à des ateliers.

Il s'agit de démystifier la notion de communication pour mieux se servir de ces outils et d'explicitier notamment le rôle des relations presse, la gestion de crise, le rôle de la communication dans un projet.

L'atelier, à travers un jeu de rôles, permet par exemple un exercice collectif autour d'un communiqué de presse, un partage d'expériences sur la gestion de crise etc.

La plupart des stagiaires sont des néophytes de la communication animés par leurs motivations autour du projet associatif.

Ils comprennent qu'avec peu de moyens et un faible budget il est possible de communiquer, si l'on suit quelques règles de base.

Pour une association, une meilleure prise en compte des enjeux de la communication peut constituer un vrai levier pour soutenir le projet associatif et son développement. En sensibilisant les administrateurs à ces sujets, cela permet également d'imprégner le Conseil d'administration d'une culture communication.

Si on croit au message que l'on porte, il est nécessaire de l'ordonner et d'appliquer les règles d'une bonne communication pour qu'un journaliste puisse le reprendre avec efficacité.

Reprenons l'idée de la démystification : l'objectif à travers ce module communication est de montrer aux participants que la communication peut être considérée comme plaisante, vivante et amusante.

Dans le sport davantage de moyens sont dégagés pour la formation. Sandrine Marcot, de la *Ligue d'Auvergne de Football* explique que malgré une politique d'offre à la carte portant sur les bases du management et incluant le développement de la région, les dirigeants ne se précipitent pas. « Ils sont très impliqués sur le terrain et par l'organisation de l'activité et n'ont pas le temps pour se former sérieusement ».

La formation idéale des dirigeants bénévoles prend donc en compte, selon les meilleurs règles de l'ingénierie, le parcours bénévole (interne et externe), les études universitaires classiques, les éventuelles formations qui viennent d'être décrites et leur « restitution » aux autres élus et aux autres parties prenantes, en fonction des intérêts et des positionnements.

5) Les obstacles à la formation des administrateurs

(cf. le questionnaire en annexe 5)

Le questionnaire sur la formation des administrateurs a permis de recueillir 64 réponses. Ce chiffre est insuffisant pour garantir une représentativité statistique mais les réponses apportent des résultats très tranchés.

Il n'y a que 40 % des associations qui indiquent une formation prévue pour les administrateurs. Mais ce chiffre tombe à 30 % pour la formation à la gouvernance et à 22% pour la formation au management.

Autrement dit ces chiffres montrent qu'une formation spéciale pour eux concerne aujourd'hui très peu les administrateurs et que dans les cas les plus favorables on a, comme on le voit dans plusieurs entretiens, une formation de une ou deux journées sur le projet associatif, l'histoire de l'association, les responsabilités des administrateurs. S'y rajoute éventuellement une formation métier adaptée à un conseil d'administration, c'est à dire incluant les conséquences stratégiques à prendre en considération. (Exposé sur une recherche pouvant impliquer des investissements importants par exemple).

Une vraie formation des administrateurs avec des exigences du niveau de ce que l'on trouve parfois pour les salariés impliquerait un plan annuel de formation, en grande partie « à la carte ».

Les réponses quant à la formation en général donnent des résultats opposés qui montrent combien les formations spécifiques aux administrateurs sont, en comparaison, négligées mais il est important de constater que l'essentiel (près de 90 %) va à la formation métiers (activités spécifiques à l'association) alors que les thèmes management n'atteignent pas 50 %. La tendance est donc en réalité la même.

Les réponses au questionnaire soulignent de façon massive l'obstacle prix et l'obstacle temps. L'absence d'offre de formation vient loin derrière et les réponses autres que celles détaillées dans le questionnaire sont très intéressantes et remettent volontiers en cause la politique de ressources humaines de l'association avec par exemple, l'absence de politique de formation pour les salariés (et *a fortiori* pour les administrateurs) et le manque de connaissances des formations possibles.

Échappent à un questionnaire d'autres raisons moins avouables que le temps ou le coût. Beaucoup d'associations relèvent le peu d'appétence des administrateurs pour une information spécialement réservée aux dirigeants. (Cf. *Compagnons du Devoir*).

Il faut prendre en compte des raisons plus profondes, valables pour les bénévoles mais plus accentuées encore pour les bénévoles élus que sont les administrateurs. On retrouve davantage bien sûr qu'avec les bénévoles non élus l'impression de tout savoir : « *je suis professeur donc je sais tout, rappelle la Ligue de l'Enseignement, je suis médecin donc je sais tout, j'étais dirigeant d'entreprise ou cadre supérieur donc je sais tout* » et il faut ajouter, comme il a été développé par France Bénévolat la crainte de se déstructurer, parfois un sentiment de honte de se retrouver élève, etc.

Et bien entendu l'âge moyen des administrateurs et du président (un président sur deux est retraité) constitue un défi supplémentaire par rapport à la situation des autres bénévoles et n'encourage pas à investir sur la formation des bénévoles élus.

Enfin il faut prendre en considération le poids de l'information dans le couple information/formation. Souvent les informations sont tellement nombreuses, importantes et riches qu'elles occupent la place de la formation.

Comme le relève Philippe Chabasse, administrateur de *Handicap international*. Il y a, dans cette association, une culture historique du contre-pouvoir qui a amené à un renforcement des compétences des administrateurs. L'objectif final, en créant comités, groupes, commissions est la connaissance d'un maximum d'informations.

Les prévisions d'action de formation pour les administrateurs, indiquées en fin de questionnaire, sont plus réconfortantes et encourageant à surmonter les obstacles indiqués.

6) Les pistes pour surmonter ces obstacles

Il faut un effort de persuasion, en particulier du président, pour que les administrateurs comprennent à quoi sert une formation et faire accepter le temps qu'elle implique. Il ne faut cependant pas leur cacher que, comme le dit Céline (*association X*), la fonction d'administrateur demande un surinvestissement en temps, alourdi par la formation, dont il doit être averti avant d'être candidat et qu'il lui faut assumer. En contrepartie l'administrateur exerce des responsabilités passionnantes, est en situation favorable pour avoir la primeur des informations, s'intègre à un groupe dans lequel les contacts peuvent être particulièrement enrichissants, acquiert des connaissances qui pourront lui servir dans d'autres domaines et surtout est bien placé pour faire évoluer une cause qui lui est chère.

Le coût devrait être un argument moins fort avec, depuis 2009 la possibilité pour les administrateurs d'utiliser le budget de la formation permanente quand la masse salariale permet d'en dégager un. Il peut aussi il y avoir une volonté politique de financer les formations des administrateurs sur les fonds propres (*Cf. compagnons du devoir*).

Il est du devoir de l'association d'informer ses administrateurs des offres possibles de formation qui les concernent. (*Cf. l'entretien avec l'UUNAPEI*).

Reprenons aussi les pratiques de *Familles rurales*, pour mener à bien sa politique de formation des administrateurs. Elle réalise « *une revue de presse sur son site internet dans un espace sécurisé réservé aux administrateurs.* »

Il faut aussi user de subtilité, savoir renforcer la convivialité, savoir user d'un vocabulaire parfois mieux adapté : pour certaines oreilles : séminaire sonne mieux que formation.

Et il faut inlassablement revenir au projet associatif qui ne peut être mené à bien que par des administrateurs compétents au sein d'un CA diversifié et efficace.

Le problème est, au final, dans la volonté et la capacité de veiller à son conseil comme à un groupe représentant un maillon essentiel de l'association et de remplacer l'improvisation et l'à peu près par une gestion du conseil qui rende crédibles président et administrateurs. Il est également de ne pas être prisonnier du court terme mais de penser à la relève et à la diversification (femmes, jeunes susceptibles de porter le projet dans l'avenir et qui puissent se sentir soutenus). Des pionniers montrent la voie : il y a parité hommes femmes au sein du CA de *Familles rurales*. Dans de tels cas les appels aux formations sont mieux entendus et ils le sont d'autant plus que tout administrateur ayant reçu une formation, voire une information importante pour tous, la fait partager au CA.

Terminons avec la nécessité de travailler en amont, à la formation des nouveaux administrateurs. Là encore très peu d'initiatives formelles comme le montre le pourcentage qui frôle le zéro du questionnaire mais dans de nombreuses associations on encourage à ce que les postulants administrateurs puissent se former en assistant à des séances de CA. « *Ils assistent aux réunions du conseil sans droit de vote et on voit si la mayonnaise prend* » (*Handicap international*).

Recommandations

Recommandations destinées, de notre point de vue, à promouvoir la formation des administrateurs, enjeu essentiel d'aujourd'hui et de demain pour l'ensemble du secteur associatif

- **Éviter** toute ambiguïté sur le rôle de l'administrateur : avant d'occuper un poste honorifique il contribue à développer les stratégies et veille à leur application.
- **Etablir** une véritable stratégie de recrutement des administrateurs. Instituer dans les grandes organisations un comité de recrutement.
- **Développer** l'impact de militants désirant accroître leur professionnalisme, travaillant sur un mode collectif et incitant les membres de leur association et en particulier les administrateurs à se surpasser.
- **Vouloir** et gérer la diversification. Éviter l'uniformisation sociale. Viser la complémentarité des compétences : connaissances terrain, compétences nationales.
- **Savoir** positionner les experts : ou bien intégrés au CA (personnalités qualifiées, avec ou sans droit de vote) ou bien faisant partie d'un comité rattaché au CA. comme d'autres parties prenantes.
- **Instituer** une formation à la fonction d'administrateur éventuellement en mutualisant cette formation avec d'autres associations.
- **Garder** un sens collectif au CA même si l'essentiel du travail est fait par le bureau et en commission.
- **Encourager** les administrateurs à fréquenter certaines formations ou conférences s'adressant autant à eux qu'à des salariés ou à des bénévoles non élus.
- **Savoir** faire appel à des consultants bien choisis, éventuellement des bénévoles de compétence, notamment pour des missions contribuant à renforcer le CA, faire revenir au projet associatif, accéder à une vision partagée.
- **Utiliser** les retombées indirectes d'une formation aux administrateurs, par exemple une bonne formation fédère et est l'occasion de partage d'expériences au plus haut niveau.
- **Sacraliser** les réunions du CA : comptes rendus, dossiers préparant à la séance, maîtrise des temps de parole, ordre du jour, recadrage par rapport au projet associatif, ouverture possible à des non administrateurs, conditions de confort adaptées, de façon que ces réunions soient aussi des moments pédagogiques et pas seulement un défilé marathonien de dossiers à approuver.
- **Créer** progressivement un processus d'évaluation du fonctionnement et de l'efficacité du CA
- **Garder** à l'esprit qu'il faut replacer le problème dans le contexte général global du secteur associatif et soutenir les initiatives qui vont dans ce sens.