**Les six piliers des bonnes pratiques de gestion des bénévoles [[1]](#footnote-1) :**

Ce que nous qualifions de « chaine » des bonnes pratiques de gestion des bénévoles est composée de 6 maillons très liés. Selon d’ailleurs la métaphore de la chaine, un maillon faible met en cause la solidité de l’ensemble des dispositifs et pratiques :

1. **La clarification des besoins :**

« Cette évidence », en amont des démarches propres de gestion des bénévoles, …ne l’est pas ! Au-delà des enquêtes qui disent qu’environ 1 association sur 3 dit avoir besoin de bénévoles et 1 sur 2 dit avoir une difficulté à en trouver, c’est peut-être le point sur lequel France Bénévolat éprouve le plus de difficultés au quotidien pour travailler avec ses associations adhérentes, parce que :

* la notion de besoins est souvent floue : il faut un processus de réflexion pour identifier les activités sur les quelles il manque des ressources et/ou des compétences et pour assurer la liaison indispensable avec le Projet Associatif ;
* les assimilations sont fortes entre « poste de salarié » (de préférence temps plein) et « mission bénévole » » (qui le plus souvent doit être pensée sur des disponibilités réduites)
* il est difficile d’amener l’association à faire un auto diagnostic des raisons pour lesquelles elle éprouve des difficultés à trouver des bénévoles : les difficultés objectives dues aux compétences recherchées, le champ associatif concerné perçu comme difficile, l’inadaptation de ses méthodes de recherche, l’image de l’association et sa faible attractivité…
1. **L’accueil des bénévoles** :

Le processus d’accueil et d’intégration des nouveaux bénévoles est bien sur à définir en fonction de la taille et des moyens de l’association et ce processus d’accueil est de fait différent selon qu’il s’agit de bénévoles réguliers ou occasionnels. Mais, globalement, force est de constater qu’il est souvent très sommaire, voire inexistant. Des anecdotes sur le « non accueil » absolu sont malheureusement très nombreuses.

Bien souvent, dans les associations, « le recrutement » des bénévoles se fait dans l’urgence. Résultat : le nouveau bénévole se retrouve parachuté dans des fonctions très précises, sans avoir eu le temps, ni la possibilité de s’exprimer lui-même sur ce qu’il souhaiterait faire.

Pour éviter de telles situations, nous recommandons une période d’accueil, dite aussi de « découverte », qui doit être d’une durée suffisante afin que le futur bénévole puisse se faire une opinion de l’association et mieux connaître et comprendre son Projet Associatif. Les grands réseaux associatifs remettent le plus souvent au nouveau bénévole un livret d’accueil.

C’est au début de cette période que peut être transmise « la convention d’engagement réciproque », quitte à ce que l’accord définitif en soit reportée à la fin d’une période d’essai sans engagement.

1. **L’intégration des bénévoles :**

C’est seulement après une première période d’observation indispensable qu’on aborder une seconde étape plus structurée d’intégration. Elle peut être formalisée par  la remise d’un dossier personnel du bénévole, comportant par exemple :

* le livret d’accueil,
* la Charte du bénévolat
* le Passeport bénévole ®
* les statuts de l’association, ou mieux une présentation du Projet associatif,
* les bulletins d’information
* une présentation des structures et de l’organisation

La signature formelle ou morale de la « convention d’engagements réciproques » peut venir comme conclusion finale de cet entretien, ainsi que la désignation éventuelle d’un référent, équivalent d’un tuteur pour un salarié.

1. **La formation des bénévoles :**

Aujourd’hui les associations se posent de plus en plus nettement la question de la formation de leurs bénévoles. L’offre, en particulier par les collectivités territoriales, commence à être significative. C’est plutôt la demande qui doit être clarifiée.

On peut distinguer 4 champs dans la formation des associations :

* la formation aux activités et aux métiers propres de chaque association, portée en interne et généralement de qualité ;
* la formation juridique et de fonctionnement des associations : création, fonctionnement institutionnel, aspects juridiques, management et gouvernance, conduite de projets, financement, comptabilité, communication… (Ce sont souvent les champs couverts par l’offre externe) ;
* les formations techniques non spécifiques : bureautique, informatique,…
* les formations à la gestion des ressources humaines (salariés et bénévoles).

Au-delà des contenus, il convient d’avoir une analyse spécifique de l’acceptabilité de la formation par les bénévoles (disponibilité, trop grande assimilation aux activités professionnelles, prise en compte insuffisante des compétences et expériences déjà acquises…).

Enfin, et surtout, il convient de ne pas réduire la formation aux aspects formels (« les stages »). Les autres formes de formation sont au moins aussi importantes et efficaces: tutorat, référent, pédagogie expérientielle, retour d’expériences dans les réunions d’équipe…

1. **L’animation des bénévoles :**

Les bénévoles ne s’implique que par la seule motivation, au travers de 3 « ingrédients » : la recherche de Sens, le sentiment d’Utilité et un retour de Plaisir !

Ce subtil mélange va se cristalliser essentiellement en fonction de l’art du Responsable …aux antipodes des relations hiérarchiques et des comportements de « petits chefs ».

Les principes sont donc ceux de l’écoute, de la concertation, de la communication, du consensus et du fonctionnement collectif. Un « bon juge de paix » de la mise en œuvre de ces principes est la qualité (et le taux de présence !) aux réunions d’équipes. Trouver la bonne forme et le bon équilibre entre la référence permanente au Projet Associatif et à ses valeurs, la définition plus opérationnelle d’objectifs et de plans d’action, la prise en compte des difficultés de terrain des bénévoles et les retours d’expériences…relève de cet art !

1. **La reconnaissance des bénévoles :**

Comme indiqué ci-dessus, les bénévoles n’ont pas d’autres signes de reconnaissance que symboliques. Plus la recherche de Sens et le sentiment d’Utilité vont être forts, plus cette reconnaissance va être en quelque sorte endogène, c'est-à-dire pour lui-même (pour le bénévole, la reconnaissance se situe dans une démarche de construction identitaire et sa première reconnaissance va être, selon l’expression consacrée, de pouvoir « se regarder dans la glace »).

Mais cette reconnaissance endogène n’exclut pas, et de loin, une reconnaissance exogène, celle qui va être portée par l’association et ses responsables. Elle va se traduire par des signes : un merci au cours d’une réunion ou dans un entretien bilatéral, un retour de la part d’un bénéficiaire, un dispositif plus formalisé d’évaluation de l’impact de l’utilité sociale des activités de l’association… mais aussi par la reconnaissance des compétences acquises par les bénévoles. C’est tout le sens du lancement du « Passeport Bénévole » ® par France Bénévolat depuis septembre 2007. Si la cible finale de ce support est bien sur les bénévoles eux-mêmes, nous estimons qu’il est d’abord un outil pour les associations, partant du postulat que celles qui s’intéresseront à ce 6° maillon de la chaine de gestion prendront en compte les 5 autres maillons amont.

Cet accompagnement, par les Responsables associatifs à l’identification et à la reconnaissance des compétences des bénévoles nous semblent indispensables pour plusieurs finalités complémentaires :

* la reconnaissance pour soi, comme facteur de construction identitaire, surtout pour les personnes qui n’ont pas ou n’ont pas eu de reconnaissance sociale forte dans leur vie professionnelle ;
* la reconnaissance pour des employeurs, dans le cadre de CV, de lettres de motivation ou d’entretiens d’embauches ;
* la reconnaissance dans le cadre d’une validation formalisée de VAE.
1. Pour en savoir plus, on pourra aller sur le volet « Documentation «  de [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org) (avec en particulier une étude complète « *La gestion des ressources humaines bénévoles » Juin 2008)* ou [www.passeportbenevole.org](http://www.passeportbenevole.org) (pour le volet « reconnaissance) » [↑](#footnote-ref-1)