

## La formation des bénévoles et des dirigeants associatifs

### Formation, un terme vaste et vague qui recouvrent 6 champs distincts

Le terme « formation des bénévoles et des responsables associatifs » est très général. Nous recommandons de bien distinguer 6 champs<sup>1</sup> :

- **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 »...). 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 ? »...

- **les formations à la compréhension et à l'appropriation du Projet Associatif**

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.

- **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.

- **les formations techniques non spécifiques**

Il s'agit des techniques générales de base : l'informatique, l'Internet, la comptabilité, la communication...

- **les formations à la gouvernance associative et à la conduite des associations**

C'est ce qui concerne notamment la stratégie, la gestion des ressources humaines salariées et bénévoles, la communication, le développement des ressources, les connaissances en droit et finances.

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus, se référer à plusieurs études de France Bénévolat, à consulter sur le site [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org) Onglet Documentation.

## - 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.

### **Le bénévoles sont demandeurs de formation si...**

La formation ne joue pas tout à fait le même rôle social dans les associations que dans l'entreprise ; elle est 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 « *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.**

### **Ne pas réduire la formation aux stages**

Quoi qu'il ait été dit et écrit sur la question de la formation, 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 pas perçu comme le moyen « dominant », encore moins « 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...).

C'est la combinaison fine entre formation formelle et formation expérientielle qui constitue la condition clé, à la fois de la motivation des bénévoles (« appétence ») et de l'efficacité de la formation. **On peut alors parler réellement de « formation tout au long de la vie ».**

*Résumé de l'étude réalisé par France Bénévolat pour associathèque.*