

■ Les bénévoles des antennes locales se sentent parfois très éloignés des enjeux nationaux.

■ Cette situation peut générer des écarts de pratiques dont les associations n'ont pas toujours conscience.

ANTENNES  
LOCALES

# LOIN DES YEUX, PRÈS DU CŒUR : COMMENT MANAGER LES BÉNÉVOLES ?

Le manque de moyens conférés aux délégations locales par le siège peut faire courir des risques à l'association. Pour maîtriser ces risques et mener une action cohérente sur tout le territoire, le management des bénévoles de terrain est essentiel. Le lien et le dialogue entre national et local, au travers de bonnes pratiques, en constituent la clé.



**AUTEUR** Fabienne Duboscq  
**TITRE** Vice-présidente de l'Adema,  
consultante secteur associatif  
du cabinet Gain de causes

**P**our agir au plus près de leurs bénéficiaires, les associations nationales ouvrent des antennes ou délégations sur tout le territoire<sup>1</sup>. Ces associations privilégient le plus souvent le bénévolat pour relayer leurs missions sur le terrain : d'un côté, des bénévoles recrutés localement, investis d'une mission aux enjeux nationaux, agissent les pieds ancrés dans la réalité locale ; d'un autre côté, le siège guide leur action à distance et leur confère plus ou moins les moyens nécessaires. Loin des yeux, près du cœur... le management de ces bénévoles n'est pas simple. Comment limiter les risques et garantir une cohérence nationale tout en tenant compte des particularités locales ?

## DES ÉCARTS DE PRATIQUES QUI PEUVENT NUIRE À L'ASSOCIATION

L'envie de bien faire et l'engagement des bénévoles ne suffisent pas pour que l'action d'une association soit menée de manière cohérente sur tout le territoire. Lorsqu'il n'y a pas suffisamment de moyens déployés pour le management et l'action des bénévoles des délégations, plusieurs risques peuvent peser sur l'association.

### Risque d'image

Les bénévoles qui ont un mandat de représentation du président national sont en théorie les porteurs du projet stratégique de l'association et le mettent en œuvre auprès des bénéficiaires de leur territoire. Or, il n'est pas rare de constater des écarts qui s'installent au fil du temps lorsque le bénévole est livré à lui-même – faute de management par le siège – ou qu'il prend ses distances volontairement. De fait, les pratiques se transmettent entre les bénévoles de la délégation, s'éloignant de plus en

plus du projet initial et des moyens d'action retenus par l'association pour mettre en œuvre son projet. On peut constater par exemple que certains services ne sont plus offerts aux bénéficiaires, que d'autres ont été mis en place presque clandestinement... On a vu aussi des bénévoles heureux de mettre leurs compétences de graphistes au service de la délégation pour refaire le logo de l'association, un journaliste à la retraite réécrire le projet associatif... On imagine aisément l'impact sur l'image de l'association, mais on mesure souvent moins les conséquences dès que sont pointés ces écarts et que le siège essaie de rétablir une cohérence nationale, telles que la fuite des bénévoles de cette délégation, le mécontentement des bénéficiaires ou ●●●

1. JA 2019, n° 604, p. 43, étude F. Duboscq.

●●● encore la perte de donateurs locaux. La crise interne ainsi générée peut même être à l'origine de la création par les dissidents d'une association locale ou nationale concurrente.

L'arrivée des réseaux sociaux et des moyens de communication dématérialisés a bousculé les pratiques des associations. Peu coûteux et d'une remarquable efficacité pour toucher un grand nombre de personnes, ils sont très utilisés par les responsables bénévoles des antennes locales. Si un professionnel de la communication est au fait des risques que fait courir une mauvaise utilisation de ces outils, les bénévoles ne le sont pas toujours. Ainsi, un bénévole qui gère une page Facebook ou un compte Twitter, pris dans la frénésie de son engagement, peut avoir des propos qui ne sont pas en adéquation avec les positions nationales ou, pire, tenir des propos pouvant être considérés comme calomnieux, même s'il entend défendre l'association ou l'un de ses bénéficiaires.

### Risque juridique et financier

Les écarts de pratiques peuvent donc être générés par une prise de distance entre le national et le local. Mais ce n'est pas la seule raison qui pousse les bénévoles à prendre quelques libertés... Le manque de moyens conférés aux délégations locales par le siège est aussi un frein à une action homogène sur tout le territoire. Faute de moyens pour appliquer une directive du siège, les bénévoles s'organisent... Par exemple, une association peut demander à ses bénévoles de collecter des fonds localement sans s'assurer qu'ils connaissent bien les bases de la fiscalité du don. Ainsi, on a pu voir des bénévoles délivrer des reçus fiscaux pour des ventes de livres ou des billets de tombola. On a pu voir aussi des bénévoles organiser des événements sportifs à la demande du siège sans avoir souscrit aux assurances *ad hoc*, ni respecter les mesures de sécurité minimales. Bref, autant d'actions réalisées par des bénévoles de bonne volonté qui font peser involontairement un risque juridique et financier important sur l'association. Sans management structuré de ces forces vives, l'association se fragilise. Certes, les associations transmettent des documents et dispensent une formation de base aux bénévoles, mais force est de constater que ce n'est pas suffisant pour maîtriser les risques et assurer une cohérence nationale. C'est bien la qualité du lien et du dialogue entre le siège et les bénévoles de terrain qui est la clé d'un management efficace.

### DES BONNES PRATIQUES POUR MANAGER LES BÉNÉVOLES DE TERRAIN

Les bénévoles sont recrutés, accueillis et reçoivent généralement une formation avant d'intervenir pour le compte de l'association. Mais pour garantir une continuité et une homogénéité de l'action, les bénévoles comme les dirigeants nationaux ont aussi besoin de réassurance et d'outils adaptés. Une réunion annuelle des bénévoles et un intranet avec des documents à télécharger ne suffisent pas. Il faut avant tout bien connaître les territoires et les bénévoles qui agissent localement. Il n'y a pas de recette miracle pour manager « sur mesure » ; il faut entretenir le lien.

Il n'est pas rare d'assister à des dialogues de sourds : le siège se plaint de produire à la chaîne des documents que les bénévoles ne lisent pas, des outils dont ils ne savent pas se servir et les bénévoles déplorent de recevoir des directives du siège qui sont totalement en décalage avec les moyens et les besoins locaux.

### Structurer les rencontres entre le siège et le terrain

Les rencontres entre niveaux local et national sont nécessaires afin d'en tirer une base d'information qui permettra au siège de produire et faire évoluer les outils adaptés, puis aux bénévoles de terrain de s'en saisir et de déployer confortablement les actions. Plusieurs bonnes pratiques peuvent être citées en exemple :

- le voyage du siège : une fois par an, le siège ferme une ou deux journées. Les salariés et les administrateurs se rendent dans une délégation qui organise un programme pour permettre aux « Parisiens » d'avoir une image concrète de leur action sur le terrain et aussi de rencontrer des bénéficiaires. Une occasion d'échanger sur ces problématiques, mais aussi d'être force de proposition. Ces voyages sont aussi l'occasion pour le siège de transmettre directement des informations importantes pour les mois à venir, de tester des campagnes de communication. En d'autres termes, de créer du lien et d'insuffler de la cohérence ;

- les séminaires du conseil d'administration impliquant les bénévoles des délégations : ce dernier peut se réunir dans une délégation une fois par an par exemple. Il se déroule conformément aux usages et est suivi d'un séminaire sur un sujet proposé par les bénévoles de la délégation. Il peut également organiser plusieurs séminaires au siège sur des sujets remontés du terrain et inviter des bénévoles des

délégations à y participer. Si des décisions sont prises suite à ces séminaires et qu'une action est mise en œuvre, des bénévoles pourront être invités à participer aux travaux ;

■ des rassemblements nationaux « couteaux suisses » : par manque de moyens, les associations organisent au plus deux réunions par an rassemblant les bénévoles responsables des antennes locales. Organisés la plupart du temps sur une journée pour des raisons de coût, ces rassemblements sont souvent très denses et frustrants pour les bénévoles, mais aussi pour les salariés ou bénévoles du siège qui les organisent. La clé est de découper la journée en quatre séquences maximum qui répondent aux attentes de toutes les parties prenantes. Un temps en plénière pour les informations descendantes, un temps pour la coconstruction (ateliers, world café, etc.), un temps pour la résolution de problématiques (stands tenus par les salariés du siège exerçant des fonctions supports pour répondre aux questions et/ou problèmes spécifiques des bénévoles, foire aux questions géante, etc.) et un temps de convivialité (temps de déjeuner suffisamment long, cocktail, dîner, etc.).

### Clarifier les périmètres d'intervention du bénévole

Faire signer une charte du bénévole, c'est bien, mais il convient, pour plus d'efficacité, d'avoir une approche beaucoup plus opérationnelle. On recommande d'annexer à la charte du bénévole un document qui liste ce qu'il peut réaliser en autonomie, réaliser avec accord/information préalable du siège, réaliser avec le support du siège, confier au siège qui est le seul habilité ou ne pas faire du tout (au regard des valeurs, de l'éthique, du projet, etc.).

### Prendre en compte les particularités locales

Pour adapter les supports mis à disposition des bénévoles mais aussi leur niveau d'autonomie pour réaliser leur action, il est important de prendre en compte les particularités locales :

■ une antenne installée dans une grande ville de province qui dispose d'un nombre important de bénévoles pourvus de compétences habituellement fournies par le siège et qui compte un nombre conséquent de bénéficiaires peut obtenir l'autorisation, par exemple, de créer ses propres outils de communication, d'ouvrir un site Internet local (sous certaines conditions) ou encore d'acheter un logiciel de gestion de la relation client dédié ;

■ les bénévoles des antennes rurales peuvent avoir des besoins spécifiques à prendre en compte, comme des bénéficiaires non connectés, une mairie peu encline à prêter des locaux, une grosse concurrence d'une association locale ;

■ les bénévoles qui couvrent de larges zones géographiques pour aller au plus près des bénéficiaires peuvent avoir besoin d'un budget plus conséquent pour le remboursement des frais : dans ce cas, un budget type par délégation n'a pas de sens.

L'association, pour manager efficacement ses délégations locales, doit donc accepter de s'appuyer sur une organisation et des moyens adaptables. La souplesse est de mise.

### Connaître ses bénévoles

L'association doit porter son attention sur différentes caractéristiques propres à chaque bénévole, et particulièrement :

■ leur maturité numérique : toutes les personnes qui ont une adresse mail ne sont forcément à l'aise avec l'outil. Déverser chaque semaine des documents pour garder le lien produira l'effet inverse à celui escompté. Il convient de trouver des moyens de substitution ;

■ leur aisance pour prendre la parole en public : des bénévoles ayant des responsabilités peuvent se trouver dans l'incapacité de prononcer un discours. Un soutien *ad hoc* du siège doit se mettre en place en cas de cérémonie officielle (déplacement d'un représentant du siège, coaching, etc.) ;

■ la manière dont ils gèrent leurs émotions : des bénévoles peuvent s'impliquer trop fortement auprès des bénéficiaires, sans la distance nécessaire. Il est difficile de mesurer cela à distance : l'association doit pouvoir se doter de dispositifs pour soutenir ces bénévoles (associations partenaires spécialisées en supervision, psychologue bénévole, etc.) ;

■ leur capacité à manager d'autres bénévoles : certains bénévoles n'ont jamais managé d'équipes. Des formations et/ou accompagnements adaptés doivent être prévus par l'association ainsi qu'une disponibilité plus forte d'un référent du siège pour ces bénévoles.

### CONCLUSION

Manager des bénévoles de terrain, c'est leur donner les moyens d'une certaine autonomie mais surtout pas d'indépendance. Cela signifie qu'il faut mettre à leur disposition des outils et moyens adaptés à leurs particularités, faire régulièrement des rappels sur le projet associatif et les pratiques communes, avoir un budget pour des déplacements et, surtout, confier la mission du management de terrain à une personne, une équipe, voire un binôme salarié/élu à condition que les ressources nationales soient connues et accessibles par les bénévoles locaux. ■