



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le 19 novembre 2015, le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) piloté par le ministère, outil de financement d'actions de formation des bénévoles par les associations, a réuni une centaine de responsables associatifs de la formation pour permettre l'échange de pratiques sur la conception des plans de formation et leur déploiement. Quelques enseignements des associations participantes sont restitués ici.

Les formations, le levier pour encourager l'inclusion du plus grand nombre et renforcer la participation, la gouvernance et le projet associatif.

L'importance de la formation des bénévoles.

L'offre de formation :

- S'intègre à un besoin, à un processus collectif.
- C'est un moyen d'objectiver son histoire, de comprendre pourquoi ces activités associatives sont conduites, pourquoi cette logique économique, etc.
- C'est un outil pour se projeter à moyen terme, pour redonner du sens aux actions dans l'avenir, pour fonder le projet associatif sur un modèle économique choisi.

La démarche est tout aussi importante :

- La formation est animée par une **ambition participative** : décroiser la séparation salariés et bénévoles/ partager les orientations et faire adhérer pour créer de la volonté collective.
- La formation est cadrée initialement et **évolutive** dans sa mise en pratique. **Les outils** construits en amont évoluent au fur et à mesure qu'ils sont mis en pratique. Ils véhiculent les principes et les valeurs du projet collectif et sont un instrument supplémentaire d'adhésion et de partage.
- La formation est ponctuée par 4 étapes :

- 1) Un état des lieux pour revenir du passé au présent, s'approprier collectivement le diagnostic du projet associatif/ s'approprier le système socio-économique à l'aune du projet et de ses valeurs,
+
- 2) La consultation pour susciter la contribution de tous, en évitant de tomber dans le trop technique comme dans le trop cas particulier,
=

Pour redonner les clés d'un projet militant tout en se connectant au réel rapproché du diagnostic partagé/ des principes réinterrogés de gouvernance et des modalités en cohérence avec les valeurs du projet associatif partagé.

Les actions de formation peuvent être le lieu de dessin de décisions qui seront ré-abordées, discutées lors de l'assemblée générale.

3) Le passage des ambitions théoriques à la concrétisation par la construction collective d'un plan d'actions qui sera, après la formation, approprié et déployé territorialement en fonction de spécificités, avec l'accompagnement du siège le cas échéant.

4) L'évaluation au fil de la formation.

Le but de la formation n'est pas de se calquer sur les salariés mais d'aller vers une construction fédérative plus large.

C'est aussi un enjeu de transmission du projet et des pratiques de l'association entre bénévoles (anciens et nouveaux, élus et autres responsables, partageant une mission mais issus de territoires aux réalités différentes, etc.).

Autres pistes diverses :

La possibilité pour les plus petites associations de **s'appuyer sur les compétences internes** pour organiser des actions de formation, et non pas seulement sur des prestataires. De plus grandes associations employeuses ont parfois des commissions Formation, des bénévoles et/ou salariés dédiés à cet enjeu, voire des instituts de la formation.

La possibilité **d'utiliser les grands moments de rassemblement** des membres de l'association pour consacrer quelques plages horaires à des actions de formation pour accroître la participation et la mobilisation des bénévoles dans ces actions.

La possibilité que ce soient les **bénévoles spécialisés formateurs qui se déplacent dans les régions** pour éviter des coûts de déplacement, encourager une plus grande participation et une formation des équipes locales au complet pour éviter plusieurs vitesses notamment selon l'ancienneté. Ces formations au local ne privent pas d'organiser des **temps nationaux** pour construire collectivement le projet national et renforcer le sentiment d'appartenance, ou des formations transversales au niveau national (les formations pour les nouveaux arrivants par exemples).

La mutualisation d'actions de formation par des associations qui ont plus de moyens de concevoir et déployer un plan de formation au profit de petites. Elle ne semble pas opportune pour tout type de formation et à tout moment dans le parcours. Autant celles initiales sont liées au projet spécifique de l'association, autant celles des cadres associatifs ou celles transversales pourraient davantage être mutualisées, en offrant une opportunité supplémentaire de bousculement, d'interrogation, de remise en perspective par l'échange entre experts.

L'enjeu de **faire désirer** des actions de formation dont l'appellation peut intimider certains bénévoles pour des raisons diverses (rassemblement, convivialité, échange, pertinence et plus-value des actions de formation par rapport aux missions, relais dans les territoires qui peuvent être des ambassadeurs de cette pertinence, décentralisation des actions, partage des coûts entre le siège et les établissements/antennes).

La question de **l'évaluation de la formation**. Vu son coût, le choix peut être fait d'indicateurs communs axée sur une approche commune malgré la diversité des actions de formation. Aux Restaurants du cœur, l'évaluation est conséquente : chaque formation fait l'objet d'un compte-rendu par le formateur et d'évaluations par les participants, l'ensemble est examiné aux niveaux régional et national qui en choisit quelques-unes, et complété par des évaluations à froid 9 mois plus tard.

Concevoir un parcours de formation et utiliser les nouvelles technologies pour associer le plus grand nombre au projet

Des parcours de formation conçus différemment :

- 1) A la Croix-Rouge, un module de formation initiale obligatoire pour les élus comme pour les experts/responsables d'activités. Ce module apporte le cadre du projet commun et des activités, de la mission spécifique, l'occasion d'une collégialité entre les niveaux territoriaux et les profils.
Des modules de formation continue non obligatoires complètent l'offre, là encore pour les administrateurs comme pour les responsables d'activité.
Les formateurs sont des membres de l'association.
- 2) Chez les Scouts et guides de France, le parcours de formation est structuré par mission et par niveaux initial/approfondissement. Les formateurs sont des bénévoles du mouvement et y ont une autre fonction en parallèle. Ils sont regroupés par région pour susciter aussi un échange entre eux, un partage. Leur propre formation peut être animée par des acteurs externes ou par des membres plus experts en interne.
- 3) Au Secours populaire, la formation est structurée par enjeux/projets et secteurs associatifs.

La formation comme levier d'adhésion à des outils numériques encourageant le travail collectif :

La confédération nationale des foyers ruraux (CNFR) a mis en place des formations à sa plateforme collaborative Rur@lcoop, un espace ouvert où chaque membre peut poster des informations, outil envisagé en réponse à un projet politique qui veut renforcer la place de chacun au cœur du projet. La formation de référents en région doit aider à l'appropriation de l'outil par tous les membres éloignés géographiquement.

La formation à distance ou e-learning, un levier pour une participation accrue ?

Les formations à distance sont **un sujet en cours de réflexion** pour de nombreuses associations, au mieux de test par certaines qui font alors appel à des professionnels externes.

Elles sont l'objet d'interrogations : pour qui ? quels changements corrélatifs sur la conception de l'ensemble du parcours de formation ? quels enjeux d'accompagnement des bénéficiaires de la formation à distance avant et après ? quel coût ? quel succès rencontré de mobilisation des bénévoles ? quelle évaluation possible du suivi et de l'appropriation effectifs de telles formations ? quel hébergement de tels modules ?

Celles en présentiel comportent l'indéniable plus-value de permettre la rencontre humaine, l'échange, intrinsèques et fondamentaux dans toute association, avec les formateurs et entre participants. Certaines associations constatent une réticence à s'inscrire dans de telles formations.

En tout état de cause, certains points font consensus :

- Le e-learning n'a pas vocation à remplacer les formations en présentiel. Il est un complément ;
- **Ce format n'est pas adapté à tous les types de formation**. Les formations de savoir-être sont forcément en présentiel. Celles liées à des apports exclusivement théoriques, dans une relation d'apprentissage essentiellement descendante, peuvent davantage être organisées sous forme de formation à distance. La plus-value de la formation à distance par rapport à la distribution d'une documentation réside alors dans l'accompagnement apporté au long de la formation à distance, voire dans la possibilité donnée d'une auto-évaluation. Le captage de tutoriels sur internet peut aussi compléter des sessions en présentiel.
- **Ce format peut être plus adapté à certains profils** (les bénévoles plus rôdés aux usages numériques, ceux pour qui les formations à horaire fixe en journée peuvent représenter plus de freins).

Les formations, levier pour encourager la prise de responsabilités des jeunes

Ce qu'offre la formation au regard des enjeux connus de la prise de responsabilité des jeunes :

- La formation est un lieu supplémentaire où susciter la prise de parole et où associer anciens et nouveaux bénévoles pour partager des points de vue, stimuler les débats en partant de ce qui est connu et partagé pour ensuite poser des questions, faciliter un temps de parole pour chacun et l'accueillir avec bienveillance et réel crédit, l'organiser à l'intérieur de groupes plus ou moins grands qui incitent à une prise de parole plus ou moins grande. Pour cela, le formateur doit apporter un savoir mais il doit aussi laisser la place aux savoirs des autres, les interroger et valoriser leur expression. Les participants doivent s'écouter réciproquement. La méthode participative est donc importante. Une forme peut être le tutorat de nouveaux bénévoles par des pairs.
- La formation est un lieu où partager un vocabulaire commun avec les plus récents engagés dans le projet associatif, et où donner les clés de compréhension du projet et de son évolution pour leur permettre, au-delà de la formation, de prendre part à cette construction, à la prise de décision et la proposition d'actions.
- Deux types de modules méritent alors d'être articulés dans un plan de formation : des formations où sont réunis nouveaux et anciens membres du projet, avec un souci de mixité ; des formations tournées et adaptées, dans leur objet, à un profil spécifique et unique de participants par exemple de membres ayant rejoint récemment le collectif.
- La formation en elle-même, comme d'autres espaces, est un moment de rencontre entre bénévoles aux profils différents, et notamment de participation des jeunes, avec d'autres plus anciens, à l'évolution de la construction collective du projet par les échanges qu'elle encourage.
- La formation, comme d'autres espaces, offre aussi une opportunité de saluer et reconnaître l'importance de l'engagement notamment des jeunes réunis. A l'issue des formations comme de l'expérience bénévole dans sa globalité, les compétences peuvent être valorisées tout en relevant du seul choix et désir de chacun.

Les formations, levier pour l'ouverture du projet aux bénéficiaires et notamment aux habitants

Un des enjeux de la formation : accompagner le changement dans la culture associative.

- Le Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC), à travers les Fabriques du monde rural, propose des lieux animés et gérés par les jeunes pour favoriser :
 - l'expérimentation (économique, sociale et politique),
 - l'implication des habitants, et développer des lieux de brassage,
 - le changement de pratiques associatives : générer des ressources, ouvrir à d'autres acteurs...
 - avec des objectifs d'innovation : se remettre en question, penser des projets avec une nouvelle stratégie économique ...

- Dans ce contexte, les formations permettent d'accompagner le renouvellement de bénévoles, avec des méthodes et outils innovants (débat mouvant, théâtre forum ...), et en les outillant, de démultiplier les réflexions et les actions.

Il y a deux échelles de formation et d'action : du local (par exemple, comment favoriser l'implication des habitants, développer un projet de territoire ...) au national (par exemple : outils d'analyse stratégiques....)

Dans des dynamiques de formation-accompagnement, ces actions de formation sont adaptées au local, mais dans un cadre national.

Les formations peuvent porter sur des questions de fonds et permettre l'ouverture de débats. Il est d'autant plus important d'introduire dans la formation l'expérience vécue.

Un autre enjeu de la formation : accompagner dans un changement de posture.

- La Fédération des centres sociaux par exemple souhaite passer de la posture de prestataire de service et du « faire pour » à une nouvelle logique émergente, outiller pour que les individus fassent eux-mêmes.
- La formation constitue alors un outil indispensable pour accompagner ce changement de posture et développer le soutien au pouvoir d'agir des habitants.

L'objectif nécessite **une autre entrée de la vision formation**, de nouvelles formes de formation : il s'agit plutôt de construire des échanges, d'apprendre par l'action, de favoriser les échanges entre pairs. **Inverser le rapport formation** et partir de ce qui compte pour les personnes concernées, et non d'un programme national totalement défini à l'avance. Développer des méthodes de sensibilisation, de formation à partir de récits de parcours de chacun pour les analyser collectivement.

Les participants à l'atelier, issus de champs associatifs différents, ont apporté leurs témoignages d'expériences et se sont retrouvés dans **des constats communs** :

- **L'importance du transfert de compétences**, ce qui signifie que chacun dispose d'un savoir-faire et/ou être.

La Fédélima fait part d'un dispositif d'aide au transfert de savoirs (TSF) proposé par l'Avise (transferts de compétences, d'initiatives ...) et de leur démarche de formation dans des logiques inter-acteurs.

Des associations de solidarité internationale ont fait part de leurs expérimentations, sur les transferts de compétence, les coopérations. Par exemple, chaque formé offrira à son tour une session de formation.

- **L'importance de travailler au plus près des territoires.**
- **L'attrait de développer la formation à partir de l'expérience des participants aux formations.**
- **L'intérêt de travailler la relation entre formation et accompagnement.**
- **L'utilité de favoriser les formations mixtes bénévoles et salariés.**

Tentative de synthèse, pistes de réflexion :

Au regard des échanges d'expériences et des questionnements exprimés par les participants sur le rapport formation/implication des habitants, un certain nombre de grandes lignes ont été partagées et questionnent les nouvelles façons d'aborder la formation, **autour du binôme : former pour faire participer et se former pour participer.**

En préambule, cette ambition suppose la prise en considération d'acteurs et non de « bénéficiaires ».

- **La formation comme levier de changement :**

- Permet d'accompagner le changement de culture associative,
- Constitue une force d'innovation,
- Exige une réflexion et expérimentation de méthodes et outils innovants (partir de récits de parcours de chacun pour les analyser collectivement, théâtre forum, débats mouvants ...).

- **Former et se former pour favoriser l'implication et valoriser le pouvoir d'agir suppose une évolution dans la conception de la formation :**

- Changer de posture : la formation ne peut pas être dans le seul rapport vertical - apport de savoirs et doit privilégier une co-construction qui s'appuie sur les échanges entre pairs,
- Tenir compte des territoires : travailler au plus près des territoires,
- Développer des outils de coopération,
- Favoriser la transférabilité,

- **Privilégier la formation-accompagnement, et le lien avec la mise en pratique**

Mettre l'accent sur le renforcement des compétences

- **Mutualiser les compétences entre champs associatifs différents** : éducation populaire, action sociale, solidarité internationale, culture ...