

## ANIMER UNE ASSOCIATION



Une association vit mieux si elle est composée de plusieurs membres partageant un projet collectif. Si la loi 1901 est une loi qui permet toutes les fantaisies (rien n'oblige par exemple à être démocratique), avoir l'esprit associatif, c'est précisément faciliter l'appropriation collective d'une stratégie, vouloir agir ensemble et démocratiquement. Savoir animer une association, c'est d'abord savoir s'adapter à chaque situation, chaque projet, chaque personnalité. Aucune règle stricte ne peut être valable. Il est juste possible de définir quelques points de repère et d'effectuer ainsi quelques propositions méthodologiques sur lesquelles s'appuyer.

Risquons une définition : animer une équipe au sein d'une association, c'est savoir tirer la plus grande efficacité de la volonté d'engagement et des compétences de ses membres. Les titres et les responsabilités ne signifient pas grand chose sans prise en compte de la personnalité de ceux qui les portent. Parmi deux excellents trésoriers qui se succèdent, l'un pourra être très tourné vers la recherche de financements, tandis que l'autre fera un travail précis sur la comptabilité de l'association et sur l'explication de la situation aux autres membres. Animer une équipe, c'est respecter ce que chacun peut apporter au collectif, en faisant preuve de lucidité.

### 1. SE RASSEMBLER AUTOUR D'UN OBJET COMMUN

La raison d'être d'une association, c'est son objet. C'est autour de ce dernier que se réunissent les individus qui la font vivre et que se bâtit la stratégie de l'association. La construction et la consolidation d'une équipe se basent donc tout d'abord sur le partage de cette stratégie : il est indispensable qu'elle soit acceptée et comprise par tous.

Chacun devant pouvoir comprendre les tenants et les aboutissants du projet global défini par l'association, il vous faudra

prendre le temps d'une remise à niveau pour les novices. En effet, si la petite équipe qui a créé l'association connaît les coulisses de sa naissance, ce qui a motivé sa création, la plupart des nouveaux venus ignorent peut-être tout de cet historique. Nul besoin d'un cours magistral pour présenter le contexte, les objectifs et les perspectives de l'association. Choisissez plutôt un cadre convivial et prévoyez d'animer ce temps de briefing de façon attractive. La parole sera bien évidemment portée par un des membres actifs et/ou fondateurs du groupe, voire par plusieurs d'entre eux, suivant l'option d'animation que vous aurez choisi.

Ne perdez jamais votre objectif de vue : chacun doit pouvoir repartir avec une bonne compréhension de l'association, et ainsi de sa culture. N'oubliez pas qu'à partir de ce terreau commun, de nouveaux projets et de nouvelles perspectives pourront germer plus facilement. A grand renfort de documents, d'illustrations et d'exemples concrets, présentez succinctement votre association et les projets que vous avez en tête. N'oubliez pas de laisser une large part à l'interactivité pour que chacun puisse exprimer ses interrogations et faire part de ses idées.



## 2. RÉUSSIR SES RÉUNIONS

Si une animation d'équipe est un tout qui, pour être réussi, prend en compte chaque instant ou presque de la vie du groupe, une attention particulière doit être apportée à la tenue des réunions.

### ✓ *En amont des réunions : annoncer la couleur*

Pour commencer, ne négligez pas d'énoncer dès le début leur périodicité : va-t-on se réunir toutes les semaines ? Tous les premiers lundis du mois ? Le fait de poser ce cadre permettra à chacun d'avoir en tête les responsabilités auxquelles il devra faire face, et ce dans la durée. Vos réunions doivent bien évidemment avoir un objet et un ordre du jour. Il est également préférable de savoir à l'avance qui va participer, tant pour l'animateur que pour les autres invités. S'il est bien sûr souhaitable de disposer des documents nécessaires à l'avance, il devient vite fastidieux et dommageable de se focaliser sur les impondérables logistiques, tandis que la qualité de l'animation peut tout rattraper.

### ✓ *Pendant la réunion : mettre du rythme !*

Sans surprise, commençons par dire que vos réunions doivent être claires et bien menées. Au-delà de l'ordre du jour, l'animateur doit ainsi s'être fixé des objectifs précis, même s'il laissera le collectif prendre des décisions librement. Une réunion doit avoir du rythme. Et comme un moment efficace demande beaucoup de concentration de la part de chacun, mieux vaut ne pas s'éterniser. Autant segmenter le temps, laisser souffler. Le plus souvent, deux heures de réunion épuisent les capacités des participants.

Dans le cas de journées de réunion, il peut être utile d'utiliser plusieurs formats, plusieurs types de discussions. On commence en séance plénière, mais au bout de deux heures, on passe en petits ateliers plus souples, sur des sujets très libres, voire en commissions, plus organisées mais aux préoccupations très ciblées. Cela demande, à chaque fois, d'avoir anticipé les questions et difficultés : à quoi sert la réunion, quels sont ses objectifs, qui y participe, quel rythme est adapté à la fois aux enjeux et aux participants ?

### ✓ *Après la réunion : rendre compte*

Pour que la réunion soit utile, un compte-rendu est indispensable. Si personne n'a le temps d'être exhaustif dans sa rédaction (est-ce d'ailleurs toujours utile ?), il faut néanmoins publier systématiquement les principales décisions prises lors de ces moments privilégiés. Cela permet notamment de s'assurer que tout le monde a compris même chose et d'informer les absents des décisions prises.

## 3. ORGANISER LE TRAVAIL

Parlons maintenant de projets. Une initiative se conçoit dans le temps, il importe donc d'établir, au point de départ, un calendrier et un organigramme des responsabilités afin de vérifier la faisabilité d'un projet. Il faudra alors se montrer à la fois complet et pédagogique.

Complet, parce que c'est avec une vision d'ensemble des difficultés que l'on peut s'organiser réellement, mais aussi parce qu'animer une équipe, c'est tâcher d'accroître les compétences et le sens des responsabilités de ses collaborateurs. Il ne faut pas oublier de toujours questionner leur niveau d'exigence et d'ambition, et limiter ainsi le risque de les voir s'ennuyer et se désengager peu à peu des projets.

Pédagogue, parce que tous les caractères sont dans la nature : il y a des « inquiets », qu'il ne faut pas angoisser outre mesure, des « distraits » qui se dispersent dès qu'ils le peuvent, « des fortes têtes », qui gèrent mal le dialogue... Heureusement pour vous, cette diversité fait la richesse de votre association, mais elle implique un travail de composition entre les différentes personnalités et attentes de chacun.

### ✓ *Animer son équipe*

Apprenez à animer votre équipe avec tact et doigté, sans vous priver cependant de quelques recadrages en fonction des difficultés qui se présentent. Tout votre travail consistera à anticiper les situations problématiques, désamorcer les conflits, et bien sûr motiver vos troupes !

Une équipe s'anime avec le sens du rythme, chaque moment important doit être mis en scène. Il faut également prendre le temps *a posteriori* d'évaluer collectivement ce qui a été fait, tant pour dresser un bilan des actions menées et trouver des pistes d'amélioration que pour permettre à chacun de faire part de ses impressions et recommandations.

Il importe de savoir se congratuler quand les choses ont marché, mais aussi de se parler franchement quand les problèmes surgissent. S'il peut être utile de laisser passer un peu de temps pour désactiver les tensions, n'oubliez pas que vous devrez, à un moment ou à un autre, évoquer les difficultés sous peine de voir des tensions négatives paralyser progressivement l'activité de l'association.

Enfin, si toutes les tâches et responsabilités ne sont pas distribuées facilement, mieux vaut en laisser une partie en suspens plutôt que de vouloir à tout prix les donner à quelqu'un dont on sait à l'avance qu'il ne pourra pas les assumer. En effet, vous risquez de devoir les lui retirer par la suite, et de remettre ainsi en cause son rôle et son identité au sein du groupe. Par voie de conséquence, vous verrez également la complémentarité entre membres et la cohésion du groupe voler en éclats ! Et tout le travail d'animation et de gestion d'équipe sera perdu !



#### 4. FORMER SES BÉNÉVOLES

Le turn-over compromet souvent la pérennité des associations, et plus encore celle des associations étudiantes. Aussi, il leur est d'autant plus important de prévoir l'avenir du projet et sa continuité dans le temps. Dès l'arrivée de nouveaux bénévoles, il est essentiel de les initier à votre culture associative propre et de les outiller pour qu'ils puissent s'approprier le projet associatif et le faire progresser. En d'autres termes, il vous faudra former ces nouvelles recrues !

##### ✓ Définir le contenu et le format

Formations générales sur le contexte local et le montage de projet ou sessions de travail ayant pour but la transmission de savoirs ? La première étape sera d'identifier les besoins des membres de l'association. Il peut en effet être utile de proposer un module d'initiation à la prise de parole en public ou encore à l'utilisation d'un logiciel, pour accroître les compétences de l'équipe et augmenter ses capacités à développer des projets.

Vous devrez ensuite définir avec soin les objectifs de la formation, ainsi que son format et son contenu. En faisant le tour des questions soulevées par votre équipe, vous pourrez aussi évaluer les thématiques prioritaires à aborder : appui sur la trésorerie, conseils sur l'organisation logistique... Une formation n'est pas forcément un cours magistral, elle peut être au contraire très participative et basée sur l'échange d'expériences. Viendra ensuite le moment de choisir un intervenant. Selon les finalités de la formation et l'atmosphère que vous souhaitez créer, il est possible de solliciter un bénévole expérimenté de l'association, un responsable d'une autre asso, un universitaire ou encore un formateur professionnel (attention aux tarifs dans ce dernier cas !).

##### ✓ Ne pas oublier les « anciens »

Les « cadres » de l'association ne sont pas exempts de formation. La posture du président, ou d'un « référent » au sens large, n'est pas une position toujours facile à tenir. Elu, membre fondateur, adhérent dynamique, président ou simple membre du bureau, font vivre le projet grâce à leur dynamisme et à leur présence régulière. Ils sont par ailleurs sans doute à l'initiative du projet et depuis le début actifs dans la structure. Ainsi, assez naturellement, ils sont devenus, parfois malgré eux, une référence pour les nouveaux venus : quasi manager, il s'agit pour eux d'administrer une équipe, d'assurer une dynamique tant dans l'action que dans la gestion administrative. Il n'est cependant pas toujours facile de faire face à l'ensemble des responsabilités d'un dirigeant associatif. Les formations qui peuvent les aider à progresser doivent donc être adaptées à leurs missions spécifiques d'orientation et de développement du projet associatif.

Ces temps de formation, voire d'orientation des bénévoles ne sont pas à négliger si l'on veut qu'ils aient confiance dans l'organisation et qu'ils acquièrent des compétences. Des structures telles qu'Animafac, les Points Information Jeunesse, les Maisons des Etudiants ou encore la Maison des Associations de votre ville proposent chaque année un calendrier de formations sur la conduite de projets associatifs. N'hésitez pas à bénéficier de ces ressources mises à votre disposition, le plus souvent gratuitement.

#### 5. LE RENOUVELLEMENT DE L'ASSOCIATION

Penser au renouvellement de l'association est indispensable, dès qu'on veut lui donner une chance de se pérenniser. Un bon bureau aura beau être fier de ses réalisations, il n'aura pas joué son rôle jusqu'au bout s'il ne cherche pas à passer le relais dans les meilleures conditions.

##### ✓ Savoir se montrer ouvert

Le renouvellement de l'association doit donc être une préoccupation permanente pour ses responsables. Chaque projet, chaque moment de l'association est l'occasion d'accueillir des nouveaux membres. Des moments sont certes privilégiés, comme la rentrée, mais une association gagne à se montrer ouverte et accueillante en toute circonstance.

Or, l'approche d'un groupe constitué n'est pas facile pour celui qui n'en fait pas partie. Il s'agit donc de contrebalancer ces difficultés par une attention portée à tous les nouveaux membres. Il faut à la fois savoir ritualiser cette intégration : présentation des membres, explication du fonctionnement, fête d'accueil, etc., mais aussi se montrer souple : discuter avec les nouveaux membres, les écouter... Tout cela demande une bonne capacité de remise en question, tant dans ses comportements personnels que dans les choix de l'association. En effet, une forte implication peut parfois empêcher de cerner ce qui est pensé et construit de ce qui est contraint ou découle d'habitudes ancrées.

##### ✓ Être proactif

Enfin, dans une association, l'animation d'équipe ne se conçoit pas à périmètre constant. Sans parler de nouveaux membres qui rejoignent spontanément l'association, il s'agit bien sûr d'aller en chercher activement. Il faut également essayer de convaincre ceux qui acceptent de donner de temps à autre un coup de main de s'engager plus avant. Une association représente des responsabilités, qui gagnent à être partagées. Chacun est libre de choisir son niveau d'investissement, mais tenir à une association et à son objet, c'est le plus souvent souhaiter son développement. Et celui-ci passera toujours par une capacité à convaincre et à entraîner derrière soi !