

Groupe Association et projet associatif

Par Bernard LEGRIS

Depuis plusieurs années, les associations de bénévoles accompagnants ont entamé un travail de réflexion sur les tâches à accomplir pour assurer leurs objectifs.

En 2002-2003, en partenariat avec la Fondation de France, la SFAP a mené une enquête auprès des associations d'accompagnement en France. Les principaux constats et conclusions du rapport remis par le cabinet chargé de l'enquête ont été analysés lors de la Journée des bénévoles de 2004.

L'étude met en évidence les forces et les faiblesses du mouvement associatif oeuvrant dans le domaine des soins palliatifs. Elle souligne en particulier l'absence de projet associatif formalisé dans la majorité des associations : certaines associations sont confrontées à des problèmes de taille qui les obligent à réfléchir sur leur fonctionnement, d'autres se débattent avec des problèmes financiers, beaucoup ont du mal à recruter et à former ou à définir le bon niveau d'accompagnement exigé par la spécificité de notre domaine conforté par la loi de 1999.

La SFAP estime qu'il est important d'aider les associations à répondre aux problèmes récurrents qu'elles rencontrent afin de les hiérarchiser et d'essayer de mieux les résoudre. A l'initiative du Collège des associations de bénévoles d'accompagnement (CABA), un groupe de travail a donc été créé pour travailler sur le thème "association et projet associatif".

Inscrit dans le cadre du pôle "Développement de l'accompagnement et des soins palliatifs", ce groupe de travail a vocation, à terme, d'aider les associations à mieux structurer et s'interroger tant sur leur projet associatif que leurs modes de gouvernance.

Le groupe de travail est composé de représentants d'associations de toutes tailles situées sur tout le territoire national. Les personnes suivantes ont participé à l'élaboration de ce texte :

Bernard Legris
ASP Fondatrice

Marie Martin
JALMALV

Aude Saint Pierre
ASP Toulouse Pyrénées

Simone Verchère
Maison Médicale Jeanne Garnier

QU'EST- CE QU'UN PROJET ASSOCIATIF ?

Le projet associatif est un document écrit qui définit les actions à poursuivre ou à entreprendre pour atteindre les objectifs de l'association.

Ce document s'inscrit dans une tranche de vie. Il reprend d'où l'on vient et indique où l'on va.

Ce document précise **les champs d'action** de l'association pour les trois à cinq ans à venir et les moyens qu'elle se donne pour remplir les missions qui en découlent.

Il se déclinera par la suite en plans d'action annuels.

La création et l'actualisation de ce document se réalisent dans un état d'esprit d'ouverture et de participation.

« Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » doit guider en permanence la rédaction du projet associatif.

La réflexion doit associer le plus grand nombre de personnes possibles (bénévoles accompagnants, bénévoles de structure, bénévoles dans la cité, adhérents, donateurs).

Le texte doit être clair, compris par tous, y compris par les personnes extérieures à l'association, et en particulier les responsables locaux et régionaux : élus des collectivités territoriales, institutionnels de la santé (DDASS, DRASS, ARH, etc.).

PRE-REQUIS METHODOLOGIQUE

Avant de commencer :

Assurez-vous que l'Association est prête à investir dans ce projet, à tout entendre sur ce qui risque d'être dit, que les ressources nécessaires sont disponibles.

Constituer un groupe de pilotage animé par un volontaire (qui peut ne pas être un membre du CA). Ce groupe sera responsable de mobiliser les participants, de rédiger un texte de base amendé et enrichi à chaque phase de réflexion.

PRINCIPALES ETAPES PERMETTANT DE LE CONSTRUIRE

- ✓ Il doit dans un premier temps rappeler le socle des valeurs, les objectifs qui fondent l'association et l'éthique qui anime ses bénévoles. C'est sa dynamique fondamentale.

Valeurs et éthique sont souvent regroupées dans un document appelé dans de nombreux cas « charte ». Le tout, complété des objectifs, se retrouvent en général dans les statuts.

- ✓ Il est nécessaire de rappeler dans un deuxième temps les exigences fondamentales de fonctionnement en matière de bénévolat d'accompagnement.

Définir le bénévolat d'accompagnement, ses rapports avec le monde des soignants et les autres professions intervenant en soins palliatifs. Préciser l'esprit de coopération et d'altérité.

- ✓ Dans un troisième temps, il faut décrire les missions retenues.

Dans une **phase de réflexion préalable**, décrire les missions en cours, les moyens mis en œuvre pour les remplir et établir un bilan des résultats obtenus en mettant honnêtement en avant les forces et faiblesses constatées, que ces missions relèvent de l'accompagnement ou de nos actions en direction de la société.

In fine, définir et écrire les missions à poursuivre, **les modifications de missions ou les missions nouvelles que l'association envisage pour l'avenir** (trois à cinq ans) compte tenu des demandes ayant émergé de l'environnement ou pressenties, ainsi que des forces et des faiblesses qui sont ressorties de la phase de réflexion.

- ✓ Enfin dans un quatrième temps, il faut exposer les moyens de tous ordres nécessaires pour remplir les missions retenues, celles à poursuivre en l'état ou celles modifiées, ainsi que les nouvelles.

Cette trame est indicative, elle n'est pas normative. Chaque association adapte la forme du projet en fonction de son histoire, de sa personnalité et du contexte dans lequel elle agit.

RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
AU NOM DU COLLEGE DES ASSOCIATIONS DE BENEVOLES
D'ACCOMPAGNEMENT

Avoir en permanence un projet associatif écrit à jour. S'il n'est pas formalisé, écrire le projet après avoir établi un diagnostic sincère de l'association.

Rendre ce projet associatif clair et lisible pour des non-initiés.

Faire participer le maximum de personnes à l'écriture ou à l'actualisation du projet associatif et de la charte, et faire valider le texte obtenu par l'assemblée générale.

Evaluer régulièrement la **pertinence du projet associatif afin de vérifier**

- **s'il est adapté aux besoins recensés,**
- **si son évolution éventuelle respecte la dynamique fondamentale de l'association.**

Réfléchir aux ajustements éventuels de la charte (ou des documents qui en tiennent lieu) à laquelle se réfère l'association.

oooooooooooo

Affirmer l'altérité de l'association par rapport au monde soignant en ayant, si possible, un siège social et un lieu de travail associatif indépendant et en évitant de mettre l'équipe de bénévoles sous la dépendance exclusive d'un service de soins.

Ouvrir au maximum l'association sur la « cité ».

En tant qu'association de bénévoles d'accompagnement, s'interroger sur les dérives possibles vers un bénévolat de services, en fixer les limites, ou, en connaissance de cause, créer une association spécifique.

oooooooooooo

Favoriser l'inter associativité et son apport. Le mentionner dans le projet associatif.

Mutualiser si possible la formation, en particulier la formation continue.

0000000000

Ne jamais négliger les questions financières, diversifier les sources de recettes.

Maintenir de fortes relations avec les partenaires financiers locaux.

Etre très vigilant sur les problèmes d'assurance.

0000000000

Détecter les compétences existantes parmi l'ensemble des bénévoles.

Penser à préparer, dans chaque fonction, un successeur.

ANNEXE

APPROCHE D'UN PROJET ASSOCIATIF – LISTE NON EXHAUSTIVE DE QUESTIONS A SE POSER

1) Point actuel

- Par rapport à la charte (écrite ou implicite)
 - ◆ Ce qui est respecté
 - ◆ Ce qui est mal ou pas du tout respecté
 - ◆ Les dérives

S'il n'a pas de charte écrite, nécessité ou non d'en écrire une
- Par rapport au projet associatif précédent (écrit ou implicite)
 - Les succès
 - Les échecs
 - Les dérives
 - Ce qui n'a pu se faire

La raison de cet examen est de regarder honnêtement la situation actuelle pour corriger ce qui ne marche pas et, bien sûr aussi, pour se féliciter de ce qui a bien fonctionné !

2) Thèmes à aborder pour mettre en place un projet associatif

2.1) Définition des objectifs

- **Horizon** du projet (3 ans ou 5 ans ou...)
- **Définition de la place accordée aux différents objectifs de l'association**
 - **Objectif de sensibilisation du grand public, des soignants**
 - **Objectif de formation**
 - **Objectif de présence de bénévoles auprès des malades**
 - **Autres, tel le soutien aux personnes endeuillées**
- **Domaine** où l'on maintient notre présence (USP, EMSP, Services cliniques, Gériatrie, Domicile, Pédiatrie,...)
 - **Domaine que l'on décide d'aborder (idem)**
 - **Domaine que l'on abandonne (idem)**

Chaque décision doit être argumentée de façon à être compréhensible par tous, bénévoles, donateurs, pouvoirs publics, contrôleurs extérieurs,
- **Objectif de qualité** que l'on veut se donner pour notre action (veut-on effleurer le sujet ou au contraire le traiter au fond ?). Ce type de question est important pour définir ensuite le niveau de moyens à mettre en face. A contrario, si l'on veut être

présent avec un objectif de très grande qualité dans un domaine, et que le point actuel révèle un manque de moyens, il est nécessaire de s'interroger sur la poursuite de notre intervention !

- **Définir son identité et la manière de se présenter** (soins palliatifs/soins de support)
- **Partenariat** avec d'autres associations pour réaliser ces objectifs ?
L'interassociatif va prendre de plus en plus de place à l'avenir. Il est important de se poser la question à chaque fois.

2.2) Constitution des équipes de bénévoles

- **Mode de recrutement** actuel (forces et faiblesses) et modes de recrutement à tester.
- **Objectif de recrutement-** Recherche de qualité ou ouverture aux bonnes volontés – équilibre à trouver
- **Formation de départ-** Programme de la formation initiale – Report de thèmes à la formation continue. Esprit de cette formation
- **Analyse des non-intégrations** Retour sur la sélection et la formation
- **Définition du contrat moral passé avec les bénévoles** - Obligations de l'association (rappel des protections sanitaires, assurances,...)
- **Animation des équipes** Style d'animation et choix du statut de ou des animateurs
- **Niveaux d'animation** Coordinateurs d'équipe, coordinateurs centraux,...
- **Analyse de la circulation de l'information** et amélioration
- **Objectifs clairs du groupe de parole**
- **Relation avec les psychologues animateurs de groupes de paroles**
- **Recrutement des psychologues animateurs de groupes de paroles, (autonomie ?)**
- **Analyse des départs**

2.3) Rapport avec les partenaires

- **Relation avec les soignants**
- **Relation avec les psychologues de l'établissement**
- **Passage et gestion des conventions**
- **Bilans des conventions**

2.4) Visibilité extérieure

- **Communication**
- **Recherche de fonds**

2.5) Administration de l'association

- **Conseil d'Administration** Implication, choix des membres, renouvellement
- **Bureau**, fréquence de réunion
- **Lieu d'implantation** Cohérence avec les choix de l'association
- **Comptabilité**

3) Choix des thèmes spécifiques à l'association devant faire l'objet du projet associatif

- Discussion
- Mise en forme

GLOSSAIRE

BENEVOLE

Qui fait quelque chose sans être rémunéré, sans y être tenu, mais avec un esprit de bien-veillance.

Dans une association, un bénévole participe donc de son plein gré à l'animation et au fonctionnement de l'association sans contrepartie financière ou avantage en nature.

CHARTRE *Règle fondamentale*

La « charte » adoptée par une association est le document de base qui regroupe les principes fondamentaux déterminant ses intentions d'agir, ainsi que l'éthique de mise en œuvre des actions.

Il convient de distinguer la charte de l'association (valeurs, objectifs généraux, éthique) à laquelle se réfère l'association, de la charte du bénévole d'accompagnement : règles fondamentales de fonctionnement spécifiques à ce bénévolat.

CONTRAT MORAL (signé ou non)

Convention par laquelle une personne s'engage envers l'association à faire ou à ne pas faire quelque chose

De ce contrat passé entre le bénévole et l'association, découlent pour l'un et l'autre des droits et des devoirs.

CONVENTION

Ecrit qui témoigne de la réalité d'un accord passé entre diverses entités

Les conventions passées avec les établissements de santé reprennent la forme fixée par le décret du 16 octobre 2000 (voir aussi circulaire **DHOS/SDE/E1 n° 2004-471 du 4 octobre 2004**)

PLAN D'ACTION

Projet d'activité avant une réalisation

PROJET *Ce que l'on a l'intention de faire*

PROJET ASSOCIATIF

Ce que l'on a l'intention de faire à l'avenir dans l'association

Le projet associatif est un document fixant le schéma directeur de l'association à un horizon à déterminer (généralement à moyen terme 4 ou 5 ans), les modalités de cheminement se retrouvant déclinées dans des plans d'action annuels.

PROJET SOCIÉTAL

Ce que l'on a l'intention de faire pour faire évoluer les divers aspects de la vie sociale des personnes

De par sa nature, une association de bénévoles d'accompagnement est porteuse d'un projet sociétal : celui de créer des liens de solidarité autour des personnes en fin de vie et de leurs proches.

REGLEMENT INTERIEUR

Ecrit fixant les conditions d'organisation et de fonctionnement d'une association

Il complète et précise certains points non détaillés dans les statuts.

STATUTS *Acte constitutif d'une association qui en fixe légalement les modalités d'administration et de fonctionnement*

La rubrique « objet » des statuts définit les buts communs poursuivis par les membres de l'association et reprend ainsi généralement les intentions d'agir visées dans la charte.