

Fiche pratique 17 : Accompagner le départ d'un bénévole

Une association peut souhaiter mettre fin à l'engagement d'un bénévole. La gestion du départ est un processus délicat nécessitant de la diplomatie et une communication transparente. Les conseils proposés visent à faciliter la démarche et, dans la mesure du possible, maintenir de bonnes relations avec le bénévole qui quitte l'association.

En ce qui concerne l'accompagnement de la fin d'un bénévolat, souhaitée par la personne, se référer à la partie 5 « Accompagner la fin d'un bénévolat », page 28 du guide.

Pourquoi envisager le départ d'un bénévole ?

Les raisons qui poussent une structure à vouloir se séparer d'un bénévole sont diverses :

- **incompatibilité avec la mission** : il peut arriver que les compétences, les valeurs ou les attentes du bénévole ne correspondent plus à celles de la structure ;
- **non-respect des règles et politiques internes** : le bénévole enfreint de manière répétée les règles ou politiques internes de la structure par un comportement inapproprié, une posture inadaptée ou contraire à la déontologie ;
- **conflits internes** : les désaccords ou conflits se multiplient avec des personnes accompagnées, d'autres bénévoles, des membres de l'équipe salariée ou de la direction ;
- **constats de désengagement de la personne concernée** : la personne est surchargée ou ressent un épuisement, rencontre des difficultés qui pèsent sur la stabilité ou la fiabilité de l'engagement.

Quelques soient les raisons d'envisager un départ, la priorité pour une structure est d'assurer la sécurité physique et affective des personnes engagées et accueillies.

Quelques préalables

Avant d'engager des démarches d'accompagnement au départ, prendre le temps de discuter des préoccupations et des problèmes liés à l'engagement d'un bénévole :

- **faire le point** avec la personne responsable du bénévole, puis avec toute autre personne ayant évoqué le problème si la personne responsable n'a pas les informations, et consigner les faits et l'historique de la situation ;
- **discuter avec l'ensemble de l'équipe concernée** au préalable, les salariés, les membres de la gouvernance ou l'instance bénévole de l'association, afin de s'accorder sur la démarche à adopter ; veiller à la discrétion dont chacun doit se porter garant pour éviter de dégrader la situation ;
- **définir qui sera responsable de la mise en œuvre de la démarche** et de la résolution de la situation, et quelles personnes apporteront un appui : responsable des bénévoles, administrateur, coordinateur salarié, service ressources humaines, autres bénévoles... ;
- **collecter les documents internes** qui pourraient être utiles : règlement intérieur, charte ou convention de bénévolat, statuts.

Comment s'y prendre ?

Gérer le départ d'un bénévole nécessite une communication claire, une planification appropriée et une approche respectueuse. Voici un ensemble de conseils à adapter selon l'organisation de la structure, la situation et les besoins.

Rencontrer le bénévole concerné

Ce premier temps vise à communiquer avec le bénévole et non à prendre une décision immédiate, excepté dans le cas d'un incident grave. Il est possible que l'issue ne soit finalement pas la rupture.

Préparer la rencontre

- Avant de planifier une conversation avec le bénévole, s'assurer d'avoir des raisons claires et objectives sur les motifs d'un départ et une visibilité précise du contexte. Se préparer à les exposer et les expliquer de manière calme et constructive.
- Repérer dans les documents internes les clauses et les informations justifiant la fin d'un engagement bénévole comme la déontologie, les règles de fonctionnement. Cela montrera que les remises en question sont basées, non sur des éléments subjectifs, mais sur des principes établis au sein de la structure.
- Demander l'appui de l'équipe des ressources humaines, de la gouvernance ou encore d'un psychologue, si nécessaire.

Choisir le moment

Identifier un moment approprié pour une conversation individuelle, en dehors des temps collectifs. Éviter les périodes chargées ainsi que les moments ou les lieux où la confidentialité et le calme ne sont pas assurés.

Pendant la rencontre

- **Communiquer : l'écoute attentive et la communication non violente**

Prévoir une réunion en personne avec le bénévole concerné pour discuter de la situation.

Parler avec lui en commençant par lui demander comment il vit son engagement, comment il se sent : il évoquera peut-être de lui-même la situation problématique. Donner à la personne l'occasion d'exprimer ses points de vue et de réagir, cela permet une communication directe et ouverte.

Écouter attentivement sans interrompre : la disponibilité de l'écouter est un facteur déterminant dans le dialogue.

Les techniques et outils de la [communication non violente](#) peuvent être un atout complémentaire au bon déroulement d'un entretien. Il est important de se former pour l'utiliser.

- **Exposer et expliquer la problématique**

Si la situation problématique n'est pas évoquée par le bénévole, exposer les faits et lui demander son avis, son ressenti sur le sujet.

Communiquer clairement les raisons pour lesquelles la structure questionne l'engagement : il est important d'être concret et de reprendre les missions telles qu'elles ont été définies ainsi que les conditions du bénévolat. Être transparent et rester objectif en relatant les constats et faits, en se gardant de toute critique personnelle.

- **Rappeler le cadre de la loi, le cas échéant**

Il est ici important de questionner l'engagement du bénévole en lien avec les règles qui régissent son action au sein de la structure, auprès du public. Dans certaines situations, il peut être nécessaire de rappeler le cadre de la loi, il convient de veiller à maîtriser cet aspect.

- **Proposer une alternative, rester ouvert**

Si une prise de conscience est manifeste de la part du bénévole et que l'entretien laisse apparaître une éventuelle sortie de crise, il est possible de proposer d'autres responsabilités ou missions soit en interne, soit dans une autre structure. Si la personne souhaite discuter davantage ou propose d'autres solutions, être ouvert à ses suggestions.

☞ Situation 1 : une solution alternative est trouvée : nouvelle mission dans l'association, résolution du problème....

- **Consigner par écrit**

Si une solution est trouvée, il peut être utile de consigner les éléments par écrit : rédiger un courriel reprenant le contenu des échanges et les décisions prises, ou encore faire signer une convention d'engagement sur un temps limité (3 mois, 6 mois, cf. [fiche pratique 10](#)) afin de prévoir une « période d'essai » pour tester ensemble les transformations de la mission bénévole.

- **Planifier une réunion de suivi**

Planifier un temps de rencontre quelques jours ou semaines plus tard pour faire un point et s'assurer que la solution trouvée fonctionne et convient aussi bien au bénévole qu'à la structure.

☞ Situation 2 : le problème ne peut être résolu, le départ du bénévole est acté

Soit la situation impose un départ immédiat du bénévole, parce que plusieurs temps de rencontres n'ont pas permis la résolution du problème, ou encore dans le cas d'un incident grave ou de fautes répétées, soit le départ peut être progressif, organisé et planifié. Quelle que soit la situation, il est important de considérer les éléments suivants.

- **Planifier le départ et la transition**

Un départ progressif permet d'établir un calendrier visant à organiser les tâches et responsabilités à transférer à d'autres bénévoles ou des membres de l'équipe.

Un départ peut engendrer l'arrêt provisoire d'une activité ; ce peut être l'occasion d'un bilan et de réajustements en interne.

- **Respecter les engagements**

Si la personne s'est engagée à accomplir certaines tâches, discuter de la manière dont ces engagements seront honorés. Prévoir des formations pour les nouveaux responsables des tâches ou une transmission des informations avec un calendrier intégrant des temps de passation entre le bénévole en partance et les équipes.

- **Rédiger une lettre formelle**

Préparer une lettre de fin de bénévolat expliquant les raisons de la décision et la date à laquelle elle prend effet.

- **Proposer des références**

Si la personne a été un bénévole précieux, proposer de fournir une lettre de recommandation ou de servir de référence pour ses futurs engagements.

- **Informers les équipes du départ**

Informers les équipes salariées, les bénévoles concernés et potentiellement les partenaires, du départ du bénévole. Respecter la confidentialité, en divulguant uniquement les informations nécessaires.

- **Planifier un au revoir, remercier**

Si c'est approprié, organiser un événement pour célébrer les contributions du bénévole et lui permettre de dire au revoir aux équipes. Exprimer sa gratitude pour son engagement, surtout si la personne est bénévole depuis des années.

- **Se faire restituer le matériel, les documents**

Demander la restitution du matériel appartenant à la structure comme : les clés des locaux, le matériel informatique et téléphonique, les documents ou dossiers internes...

Suite au départ : clore le dossier

Le départ d'un bénévole peut nécessiter un ensemble d'actions, tant administratives qu'organisationnelles.

- **Désactiver l'accès et les permissions**

Désactiver ou transférer l'accès aux systèmes et aux informations sensibles dont le bénévole n'aura plus besoin. Effectuer toutes les démarches administratives nécessaires, telles que la suppression des informations personnelles conformément à la législation sur la protection des données.

- **Réorganiser l'activité**

Si cela n'a pas été fait précédemment, pallier le départ du bénévole en mobilisant d'autres personnes sur les actions à suivre et à mettre en œuvre. Les autres bénévoles peuvent aider dans le processus de transition en assumant de nouvelles responsabilités ou, à défaut, ces activités peuvent être confiées provisoirement à l'équipe des salariés. Pendant ce temps, il faudra entreprendre la recherche de nouveaux bénévoles pour les actions concernées.

- **Accompagner l'équipe**

Ne pas négliger l'impact d'une telle procédure sur une équipe, notamment si la décision ne fait pas l'unanimité. Rester disponible pour répondre aux questions et favoriser des temps d'échange collectifs sur le sujet. Au besoin, proposer un temps dédié aux bénévoles, éventuellement préparé en amont avec l'équipe qui a décidé du départ du bénévole, afin de tenir le même discours et partager les mêmes éléments.

De surcroît, dans ce type de situation on peut s'attendre au départ d'autres bénévoles. Il faut l'accepter et s'y préparer.

- **Tirer des enseignements**

Prendre le temps d'évaluer comment la situation a été gérée et si des améliorations peuvent être apportées aux processus de gestion des bénévoles : révision des documents internes comme la charte du bénévolat, le règlement intérieur ; modification des processus de recherche de nouveaux bénévoles ; amélioration des modalités de coordination et de suivi des bénévoles...

Dans certaines situations où les bénévoles sont des adhérents de la structure, il peut être nécessaire de prévoir dans les statuts le non-renouvellement d'une adhésion et les motifs.

Conseils et astuces

- **Avant tout engagement bénévole**

Bien cadrer la mission en amont : être précis sur les missions, les tâches et les engagements en matière de valeurs, postures et règles à suivre dès le début du bénévolat.

Prévoir la signature d'une charte ou d'une convention d'engagement permettant de communiquer les conditions d'implication au sein de la structure. Possibilité d'élaborer un règlement intérieur, s'il n'existe pas.

Prévoir, dans le cadre de l'intégration d'un nouveau bénévole, un point sur le fonctionnement de la structure mais aussi les règles et les conséquences d'un non-respect des conditions de bénévolat.

- **Pendant l'engagement bénévole**

Suivre régulièrement les activités des bénévoles et programmer des temps de rencontre permettant des réajustements au fil du temps.

Créer des cadres d'échanges bienveillants et sécurisés pour parler avec les bénévoles, mais rester ferme sur les conditions d'engagement. Intervenir dès le premier doute sur le comportement d'un bénévole.

- **En cas de difficultés rencontrées avec un bénévole**

Intervenir le plus tôt possible dès qu'un problème apparaît et montrer les écarts entre les attentes et la réalité.

Lors des échanges, donner une visibilité claire du décalage entre ce que le bénévole fait ou la façon dont il agit et les missions prévues, les règles internes, la loi.

Penser le départ comme la dernière solution et identifier d'autres moyens de résolution et d'accompagnement en amont.

- **Préserver la dignité et assurer la confidentialité**

Traiter le bénévole avec respect et dignité tout au long du processus. Éviter tout commentaire subjectif, préférer des faits et des actes à des remarques sur la personne elle-même.

Garder en mémoire qu'une personne ne se résume pas à ses actions : un bénévole qui ne trouve pas sa place dans une structure peut s'épanouir ailleurs ou dans d'autres types de missions.

L'encourager à considérer les compétences et l'expérience acquises pendant son bénévolat qu'il pourra mettre à profit dans des situations futures.

S'assurer que toutes les informations sensibles sont traitées de manière confidentielle.



Récapitulatif des éléments à prendre en compte

