



La fidélisation des bénévoles au Secours Catholique : regards
croisés sur la politique menée par la Délégation de Paris et
son ressenti par les bénévoles

Mémoire BADGE Management Associatif Adema

2013

Alice FABRE - LE BARBIER

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont permis à cette étude de se faire, pour leur disponibilité et leur professionnalisme.

Merci à toutes celles que j'ai interviewés, et merci à celles qui m'ont aidée à appréhender les problématiques du bénévolat à la délégation de Paris du Secours Catholique :

Annie Orsoni, Déléguée, Délégation de Paris

Olivier Rossignol, Président, Délégation de Paris

Isabelle Dupuis, Responsable pôle Bénévolat – Formations et Pédagogie d'Animation, Délégation de Paris

Jacques Brulé, bénévole chargé de la formation, Délégation de Paris

André Guittet, bénévole chargé du recrutement, Délégation de Paris

Guillaume Douet, Responsable du Département Bénévolat, Siège

Chrystel Mouysset, Responsable du Territoire Paris Nord-Ouest

Sarah Capitant, Animatrice réseau, Territoire Paris Nord-Ouest

Marie Odile Cardon, Bénévole chargé du suivi des bénévoles, Territoire Paris Nord-Ouest

Sommaire

Introduction	p 4
Partie 1 : Le bénévole et la fidélisation – exigences, éléments d’approche essentiels et spécificités de la gestion des ressources humaines bénévoles.	p 7
1/ Les grandes tendances du bénévolat en France, et les enjeux associés pour les associations	p 8
2/ Les bénévoles d’aujourd’hui, caractéristiques et types d’engagement	p 10
3/ Parcours bénévole : la fidélisation prise au mot à chaque étape	p 16
4/ Les sources d’infidélité des bénévoles	p 23
5/ Un élargissement de la notion de fidélisation des bénévoles	p 26
Partie 2 : Etude du terrain : la Délégation de Paris du Secours Catholique	p 31
1/Choix de la méthode	p 32
2/ Le bénévolat au Secours catholique	p 33
3/ Le parcours du bénévole à la délégation de Paris du Secours Catholique	p 35
4/ Le ressenti du bénévole dans ses 9 premiers mois	p 41
Partie 3 : Eléments de réponses et recommandations	p 51
Conclusion	p 61
Annexes	p 64

Introduction

Dans un contexte de crise économique, les associations doivent relever 3 défis : celui de la transformation de leur modèle économique, de la mutation des comportements individuels et des formes de l'engagement, et celui de la contribution à la vitalité de la démocratie.

Plus spécifiquement sur l'engagement bénévole, sujet qui nous intéresse dans ce rapport, le Symposium International sur le Bénévolat, (2001) a montré que les **bénévoles apportent une contribution majeure à l'économie**, équivalente à 8 à 14 % du PIB mondial. C'est dire l'importance de cette force de frappe au niveau économique.

Par ailleurs, sur le plan collectif, **l'engagement bénévole profite à la société** dans son ensemble, parce qu'il contribue à répondre à de multiples besoins sociaux.

Sur le plan individuel, l'existence d'un lien direct entre la pratique d'une activité bénévole et **l'amélioration du bien-être physique et psychologique** a été mise en évidence par plusieurs recherches menées aux États-Unis, au Canada ou aux Pays-Bas, ou encore en France par le Cerphi.

Enfin, l'engagement bénévole des salariés **bénéficierait aux entreprises**, selon diverses études, dont une menée par l'université de Floride : les employés seraient plus disponibles et productifs à leur poste de travail, et l'image de l'organisation et la cohésion interne en seraient améliorées.

L'engagement bénévole est donc, à bien des égards, utile voire nécessaire !

Mais quel est-il ?

Au travers de nos recherches et observations au cours du stage, nous avons observé une augmentation de l'engagement bénévole ainsi qu'une profonde mutation des formes d'engagement bénévole ces dernières années (*Source : « La France bénévole 10ème édition » de mai 2013 effectuée sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet*)

Or, les associations ont cette particularité qu'elles recherchent à la fois **l'efficacité de l'engagement bénévole**, pour répondre à ses besoins, et la **qualité du fonctionnement collectif** qui est une fin en soi et non un moyen.

C'est ainsi que les associations rencontrent des soucis d'adéquation entre le souhait de s'engager et le besoin de professionnalisation des activités, ou encore de fidélisation des bénévoles.

Sur ce dernier point en effet, les bénévoles peuvent d'une part se permettre des infidélités, et d'autre part choisir le bénévolat qu'ils souhaitent faire, étant donné que la demande de bénévolat est supérieure à l'offre.

Cela nous amène à une forte concurrence entre les associations. Pujol (Le management du bénévolat, 2009) nous explique bien cette double problématique : les difficultés du monde associatif sont certes liées à ce renforcement de la **concurrence entre association** mais également à la **méconnaissance d'outils de fidélisation**. C'est ce sujet même des outils de fidélisation qui va nous intéresser tout au long de notre mémoire

Par fidélisation, nous entendons **fidélisation par rapport à une association en particulier**, même s'il serait plus juste de dire que les associations ont une responsabilité qui va au-delà de leur propre association puisqu'un bénévole perdu est souvent perdu pour toutes les associations. Nous n'étudierons donc pas la fidélisation des bénévoles au monde associatif mais à une association en particulier. Nous **restreindrons également le champ aux bénévoles de terrain** excluant ainsi les administrateurs de l'étude.

Concernant l'étude du terrain, c'est fort de ces observations de l'enjeu de la fidélisation des bénévoles que nous avons proposé à la **Délégation de Paris du Secours Catholique** une étude sur la fidélisation de leurs bénévoles. La délégation de Paris venait de mettre en place un poste dédié à la politique d'animation des bénévoles sur l'ensemble du parcours, de l'« appel » au départ, au-delà de l'équipe existante au siège. L'étude les a donc intéressés.

A l'écoute des témoignages qualitatifs que nous avons pu recueillir, est apparue une grande diversité des formes d'engagement, et une diversité importante également du parcours effectué par chacun en fonction de la mission qui lui était affectée. Il est certes difficile de déterminer quelle est la méthode - s'il y a réellement méthode au sens process-, la plus efficace pour fidéliser un bénévole aux vues des nombreux cas variés qui se sont présentés, cependant, nous avons pensé qu'une analyse des occurrences observées pouvait nous permettre d'essayer de déterminer :

- Quelles sont les grandes **caractéristiques** des bénévoles ?
- Quels sont les **leviers** de chacun ? Quels sont les points « cruciaux » du parcours du bénévole sur le plan de fidélisation ? les **étapes** à ne pas manquer ?
- Y-a-t-il des **incontournables communs** qui sont structurants dans l'attachement à une association ?
- Est-il possible de déterminer **d'autres voies** permettant de répondre à la problématique de la fidélisation des bénévoles ?

Pour apporter des éléments de réponses à cette problématique, nous allons étudier successivement :

- Les **spécificités des bénévoles** de terrain, leurs leviers de motivation, le parcours qu'ils réalisent au sein d'une association, leurs éléments de satisfaction et de déception, et quelles théories de fidélisation existent aujourd'hui pour imaginer une stratégie de fidélisation
- La **stratégie de fidélisation** mise en place par la délégation Ile de France du Secours Catholique et comment elle est reçue par les bénévoles (approche qualitative permettant de dresser des grandes lignes à confirmer ensuite par le biais d'une approche quantitative)

- Les grandes lignes qui se dégagent de ces approches théoriques et pratiques afin d'imaginer les **incontournables d'une stratégie de fidélisation** efficace

Partie 1 : Le bénévole et la fidélisation – exigences, éléments d’approche essentiels et spécificités de la gestion des ressources humaines bénévoles.

1/ Les grandes tendances du bénévolat en France, et les enjeux associés pour les associations

Nous chercherons à savoir dans cette partie quelles sont les dernières évolutions du bénévolat en France et comment elles se traduisent en termes d'enjeux pour les associations.

Seuls 42% des responsables associatifs sont satisfaits de la situation du bénévolat, avec même 15% d'entre eux qui disent être dans une véritable détresse (la France associative en mouvement, Recherche et Solidarité septembre 2013).

- Et pourtant, les bénévoles **sont plus nombreux** : + 12% en 2013 vs 2010 soit 12,3 millions de bénévoles pour les associations. (La situation du bénévolat en France en 2013 : étude IFOP France Bénévolat – Crédit Mutuel). Cependant cette évolution est à mettre en regard du nombre d'associations qui a lui aussi augmenté, mais dans une moindre mesure. Elle est également à mettre en regard d'une autre forme de bénévolat qui elle connaît une croissance encore plus flagrante : le bénévolat dit direct ou de proximité (+31%). Comment considérer ces bénévoles directs comme l'une des grandes sources de futurs bénévoles associatifs et comment les attirer vers une action associative ?
- Autre point important, les bénévoles sont **plus diversifiés** (jeunes, salariés, demandeurs d'emplois, inactifs volontaires, retraités...) L'enjeu est ici pour les associations de voir comment segmenter leurs stratégies et actions de promotion et de fidélisation de l'engagement bénévole.
- Les bénévoles ne souhaitent plus ou ne peuvent **pas s'engager davantage et /ou dans la durée**. (73% en 2013 vs 80% en 2010 de bénévoles impliqués régulièrement dans leur action bénévole) On constate une extrême difficulté à transformer le premier élan de générosité vers une implication durable via des projets associatifs. Les bénévoles étant également plus curieux et moins attachés à une cause particulière, ils sont plus mobiles. Certes l'engagement est un phénomène progressif, et des courants de pensée soulignent le caractère nécessairement processuel de l'engagement : l'adhésion serait un phénomène progressif qui se génère, se cultive, au fil de l'accoutumance à l'association et à la prise de responsabilité. Cependant, ce phénomène observé de manière plus importante aujourd'hui est un **facteur de fragilité** pour les associations.

L'enjeu pour les associations est de savoir comment bien gérer ces ressources humaines bénévoles moins régulières et moins pérennes. Comment prouver la valeur ajoutée de l'engagement dans des projets associatifs institués ? Faut-il repenser la pédagogie de l'engagement ? (donner aux associations les clefs de compréhension des motivations et des attentes des bénévoles afin de mettre en place les actions susceptibles de développer l'engagement des citoyens)

- On observe également une évolution sociologique profonde où les bénévoles **privilégient l'action** et le résultat immédiatement visible, utile et gratifiant, au détriment du projet associatif et de son impact à moyen et long terme. On est passé d'un engagement militant à une logique d'épanouissement personnel. François Rousseau va même jusqu'à dire qu'on est passé « du militant au bénévole, du bénévole à l'adhérent et de l'adhérent au consommateur. L'enjeu pour les associations est alors de voir comment construire un cadre à l'action personnelle, qui doit être source de plaisir pour un bénévole.
- Les bénévoles sont également **plus compétents**, avec un engagement plus fort des diplômés et un bénévolat de mission/d'expertise qui se développe, comme d'autres formes de bénévolat. Nous avons également une certaine **diversification des formes** de bénévolat (bénévolat régulier ou occasionnel, d'expertise, mécénat de compétences, bénévolat à distance ou sur le terrain). L'enjeu pour les associations est de savoir repenser leur mode de travail pour séquencer certaines de leurs tâches en mission, et de savoir déléguer certains de leurs projets à une personne étrangère à leur association, sans se sentir dépossédés.

Il est bon de noter à ce stade de notre étude que si 20% des français disent déjà s'impliquer dans une association, surtout 31% disent envisager de le faire. Les associations ont donc là un vivier important de bénévoles qu'il s'agit de rencontrer !

Tous ces enjeux sont des enjeux forts pour les associations, et font partie du développement attendu des politiques des Ressources Humaines Bénévoles (RHB). Au même titre que les Ressources Humaines dans le secteur marchand ont énormément évolué ces dernières années, il s'agit désormais de dépasser le stade strictement affectif de la RHB encore relativement présent dans le monde associatif.

Cette RHB bénéficie de différentes approches selon les cultures et les pays. D'une part, certaines se concentrent sur les besoins et aspirations des bénévoles et ensuite, travaillent pour s'assurer qu'elles soient parfaitement en phase avec les organisations. D'autres partent de l'identification des tâches particulières et ensuite trouvent les bénévoles pour les exécuter. Les deux modèles ont leurs avantages et leurs inconvénients.

En tout état de cause, il apparait essentiel de connaitre qui sont ces bénévoles actuels, afin de comprendre quels sont les leviers de leurs motivations et donc de fidélisation potentielle. Ce sera l'objet de la partie suivante.

2/ Les bénévoles d'aujourd'hui, caractéristiques et types d'engagement

Les bénévoles d'aujourd'hui ont des caractéristiques qu'il convient d'éclairer afin de mieux comprendre par la suite les différents leviers de fidélisation de chacun.

A cet effet, nous allons voir dans cette partie quelles sont les grandes caractéristiques des bénévoles, leurs valeurs, leurs motivations ainsi que l'élément déclencheur de l'engagement de départ.

- La proportion des **hommes et des femmes** engagés auprès d'une association tend vers une certaine parité.
- La proportion des français donnant du temps gratuitement évolue selon les **âges**, globalement, plus on avance en âge, plus on donne du temps aux associations :

Age	18/24 ans	25-34	35-49	50-59	60-69	70 et plus	Ensemble
% de la population donnant du temps aux asso	16%	24%	22%	20%	33%	38%	25%

(Source : La situation du Bénévolat en 2013 : étude IFOP-France bénévolat – Crédit Mutuel)

- La proportion et le **type d'engagement** évoluent avec le temps. Même si les jeunes s'engagent plus, la part des bénévoles de plus de 60 ans est relativement importante. Cela pose la question de l'équilibre de la pyramide des âges des bénévoles, et notamment des bénévoles les plus actifs au sein des associations puisque par ailleurs les bénévoles de plus de 60 ans sont les plus réguliers dans leur engagement.

Répartition des engagements	17-24 ans	25-34	35-49	50-59	60-69	70 et +	Total	Estimation en millions de personnes
Engagement occasionnels	10%	25%	25%	13%	12%	15%	100%	3,5
Engagement réguliers à	8%	12%	24%	14%	19%	23%	100%	9

l'année								
Rappel de l'ensemble	8%	16%	24%	14%	16%	21%	100%	12,5

(Source : La situation du Bénévolat en 2013 : étude IFOP-France bénévolat – Crédit Mutuel)

- Le niveau de **formation** initiale est également une variable significative des caractéristiques des bénévoles. Il intervient de deux manières : sur la proportion globale des personnes donnant du temps gratuitement et sur la ventilation des formes d'engagement. On note que l'adhésion est une vraie barrière pour les moins diplômés

	Aucun diplôme	Ancien brevet, BEPC, CAP, BEP	Niveau BAC	BAC+2 ou niveau BAC+2	Diplôme supérieur	Ensemble
1- Engagement ponctuel	6%	7%	4%	9%	8%	7%
2-Quelques heures chaque mois	4%	8%	5%	8%	11%	7%
3-Quelques heures par semaine	4%	5%	7%	5%	9%	6%
4-Au moins un jour chaque semaine	4%	3%	3%	5%	6%	4%
Engagement régulier à l'année (2+3+4)	13%	16%	15%	18%	26%	18%
Engagement hebdomadaire (3+4)	9%	8%	10%	11%	14%	10%
Ensemble	19%	23%	19%	27%	33%	25%

(Source : La situation du Bénévolat en 2013 : étude IFOP-France bénévolat – Crédit Mutuel)

- Il pourrait être intéressant d'analyser également les **Catégorie Socio-Professionnelle** et le **contexte personnel** des bénévoles par exemple (jeunes, actifs, demandeurs d'emploi, inactifs volontaires, retraités...). Mais ne disposant pas de l'ensemble des éléments sur la même année et afin de ne

pas rentrer trop dans les caractéristiques mais plus dans la logique de fidélisation, nous ne les aborderons pas.

Au-delà de ces éléments d'âge, de sexe, de formation et de typologie d'engagement, les bénévoles sont attachés à des valeurs qui ne sont pas tout à fait les mêmes que l'ensemble des français. Est-ce l'attachement à ces valeurs qui fait que l'on devient bénévole ou est-ce parce qu'on est bénévole qu'on va vers ces valeurs ? L'histoire ne le dit pas mais il est intéressant de noter ces valeurs, puisque les associations vont pouvoir s'appuyer dessus pour animer et fidéliser leurs bénévoles. (Source : *La France Bénévole 10^{ème} édition mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet*)

Les valeurs choisies par les bénévoles sont dans l'ordre la **solidarité, la tolérance, et la famille**. Par ailleurs, les bénévoles croient beaucoup plus à l'entraide (88% contre 61% de la population générale) et à la générosité (39% vs 30%) qu'à la protection sociale et qu'aux aides sociales. Cela nous dit quelque chose de l'ordre de valeurs associées à beaucoup de projets associatifs, notamment dans les secteurs de la solidarité ou de l'éducation populaire. Il transparait à ce stade du mémoire qu'il y a quelque chose à faire du côté de l'appropriation du projet associatif par les bénévoles puisque souvent leurs valeurs fondamentales s'y retrouvent.

Ces bénévoles se définissent surtout comme des personnes ayant le souci d'être utile (54%), donnant simplement du temps (39%) ou encore comme des citoyens engagés 38%.

D'un point de vue sociologique, nous pouvons aller plus loin dans la recherche des motivations des bénévoles. Ceci s'avèrera fort utile pour trouver une mission qui soit le plus en adéquation avec leurs motivations, et donc la plus fidélisante !

En croisant les données de l'étude précédente et de celle du Rapport de recherches Intérêt d'être bénévole Crédit Mutuel/La Fonda/laboratoire Cerlis/CNRS de l'Université Descartes, nous pouvons faire apparaître les principales motivations suivantes :

- La recherche de **Sens** qui se retrouve par exemple auprès de salariés qui trouvent que leur travail manque de sens,
- Le besoin de **Reconnaissance** : lié par exemple aux personnes qui souhaitent se voir confier des responsabilités,
- Le désir de **Reliance** : exprimé par exemple chez les personnes retraités qui souhaitent sortir de chez eux
- La notion **d'Utilité** : que l'on retrouve par exemple dans le besoin d'altruisme qui part de l'insupportable (tsunami, SDF), ou encore d'une cause proche de soi (parent d'enfants handicapés...) ou pour soi (développer des compétences, tester un projet professionnel)
- La recherche du **Plaisir**

Il n'apparait pas de contradiction entre ces différentes motivations, et chacune évolue au fil du temps. Ces sources de motivation s'entrecroisent et sont propre à chacun. Elles sont autant de pistes sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour fidéliser les bénévoles, pour la partie qui dépend des associations en tout cas ! (l'autre partie étant strictement personnelle et intrinsèque à la personne, comme nous le verrons plus tard)

Il est à noter que ces données **varient assez fortement selon le secteur** dans lequel le bénévole agit : par exemple, le souhait d'être utile à la société est cité à 80% dans le secteur social et l'éducation populaire vs 60% dans les loisirs et le sport. Le type de motivation varie également en fonction de l'âge, pour exemple l'acquisition d'une compétence est une motivation bien plus fréquente chez les jeunes que chez les retraités. Il varie également en fonction du niveau d'étude et du statut (retraité, salarié...)

Il est intéressant de connaître par ailleurs quel est le processus déclencheur du passage à l'acte d'un engagement bénévole même ponctuel. Nous retrouvons parmi les premiers le **besoin d'activités** (39%), une **sollicitation par des amis** (32%), ou encore une tradition familiale qui doit s'opérer dans des circonstances précises surtout chez les bénévoles les plus diplômés. (20%).

Le processus déclencheur peut être donc utilisé par les associations de manière relativement simple, comme par exemple s'agissant de faire appel aux amis et au réseau de l'ensemble des bénévoles de l'association. Par ailleurs, il conviendra de noter quand et comment ce processus déclencheur pourra disparaître (par ex : le fait que l'ami par qui le bénévole est arrivé ne fasse plus partie de l'association est un facteur de risque de départ du bénévole) afin de développer d'autres sources de motivation et de « prévenir » le risque de départ. Le besoin d'activité pourrait s'apprécier au regard des départs en retraite par exemple, et on pourrait imaginer des liens entre les conseillers retraite et les associations par exemple, puisque l'activité est en France ce qui donne un statut et que donc le retraité « se doit » d'avoir une activité, pourquoi ne pas le faire venir à l'associatif ?

Au-delà de ces motivations et processus déclencheurs qui amènent un bénévole à pousser la porte d'une association, dans quelle mesure les bénévoles sont-ils fidèles à une association aujourd'hui ?

- La fidélité à une association se mesure au temps passé en son sein. Nous pouvons remarquer que même si déjà 17% des bénévoles de 18 /25 ans ont déjà une ancienneté qui dépasse 5 ans dans leur association, **l'ancienneté augmente régulièrement avec l'âge**, pour atteindre même 73% chez les plus de 65 ans. Il s'agit là d'une manifestation de fidélité très intéressante !

Depuis combien de temps êtes-vous bénévole dans cette association ? (en %)

	18-25	25-40	40-55	55-60	60-65	+65
ans						
Moins d'1 an	20	9	3	5	6	1
Entre 1 et 2	26	14	6	11	8	5
Entre 2 et 5	37	33	23	19	25	21
Entre 5 et 10	17	23	23	16	17	25
Entre 10 et 20	0	19	26	20	17	20
Plus de 20	0	2	19	29	27	28
Total	100	100	100	100	100	100

Source : Baromètre d'Opinion Bénévole Enquête 2008

- La notion de fidélité peut aussi se mesurer à la fidélité au monde associatif et non pas à une seule association. Dans ce cadre, il est intéressant de noter que nous allons vers un **parcours fait de plusieurs associations successives**, alors même que les générations plus âgées étaient plus fidèles à une association

Vous êtes toujours dans la même association, ou vous avez connu plusieurs expériences bénévoles successives ? (en %)

	18-25 ans	25-40	40-55	55-60	60-65	+65
Même association	54	53	41	38	45	41
2 ou 3 expériences	32	32	30	27	25	25
Plus de 3 expériences	11	13	25	31	25	28

Source : Baromètre d'Opinion Bénévole Enquête 2008

- Ce parcours au sein de plusieurs associations peut s'expliquer par plusieurs raisons. Une évolution des compétences, liée à une modification des responsabilités bénévoles arrivent en tête de liste. La notion de parcours bénévole prend ici tout son sens et sera à prendre en compte dans la fidélisation via la montée en charge des personnes qui le souhaitent autant que possible. L'envie de nouveautés comme raison importante amène à repenser également le parcours bénévole comme une évolution de « carrière » bénévole avec des changements de missions réguliers.

Si vous avez connu plusieurs expériences successives, c'est parce que (en %)

Plusieurs choix possibles	6
Vous avez été déçu par la première	3
Vous redoutez la lassitude	22
Vous aimez découvrir de nouveaux horizons	19
Vous avez déménagé	17
Vos centres d'intérêt ont changé	19
Vos compétences ont évolué	31
Vous avez appelé à d'autres responsabilités bénévoles	

Source : Baromètre d'Opinion Bénévole Enquête 2008

Par ailleurs, la fidélité à une association peut tout à fait autoriser des engagements multiples : parmi ceux qui affichent une ancienneté de plus de 20 ans dans la même association, 50% indiquent qu'ils ont un engagement bénévole régulier dans au moins deux associations.

De la même façon, la fidélité à une association n'interdit pas un parcours diversifié. Soit que l'ancienneté dans l'association ait servi de base, soit qu'après la découverte de plusieurs associations, un bénévole se soit durablement fixé : c'est ainsi que parmi les bénévoles qui affichent une ancienneté de plus de 20 ans dans l'association où ils se trouvent aujourd'hui, 40% ont connu plus de trois expériences successives.

Les éléments que nous avons vus nous permettent d'aborder les bénévoles sous plusieurs angles et avec une segmentation plus fine. La notion de fidélité à une association a été affinée, avec l'apparition du parcours bénévole.

Un des délégués régionaux de France Bénévolat a pour habitude de dire : un bénévole régulier c'est un bénévole occasionnel que l'association a su élever !

Comment « élève »-t-on un bénévole occasionnel ? Par quel parcours passe-t-il ? Quelles sont les étapes de ce parcours. A quel(s) moment(s) est-il plus fragile ? Moins fidèle ? Qu'est ce qui est mis en œuvre pour le fidéliser ? C'est ce que nous allons déterminer dans notre 3^{ème} partie

3/ Parcours bénévole : la fidélisation prise au mot à chaque étape

Il existe un **lien entre l'existence d'un dispositif d'accompagnement des bénévoles et leur satisfaction** sur 3 points : l'accueil reçu à l'arrivée, l'information reçue pour être efficace, et surtout la formation dont ils ont bénéficié dès leur début. Ce lien de satisfaction est également observé lorsqu'il existe une instance dédiée au bénévolat ou un référent / tuteur en charge de l'animation des bénévoles.

Fort de ce constat, 30% des responsables associatifs ont mis en place une démarche active spécifique (proportion d'autant plus grande que l'association est grande). 30% indiquent qu'ils procèdent peu à peu à des initiatives dans ce domaine, et 25% disent qu'ils ressentent le besoin de traiter cette question mais qu'ils n'ont pas encore réuni les moyens nécessaires. (Source : *La France associative en mouvement 9ème édition – Octobre 2011 Recherches et Solidarité*)

Il s'agit donc bien ici de définir un parcours bénévole vertueux qui prend en compte l'ensemble des étapes de la vie bénévole de la personne qui pousse la porte d'une association. Chacune de ces étapes, mise en place ou non par l'association est source de satisfaction ou d'insatisfaction pour le bénévole, et donc source de fidélisation ou non.

Nous allons analyser ce parcours bénévole « idéal » que tentent de mettre en place les associations quand elles en ont les moyens, et définir à chaque étape ce qui se joue en termes d'enjeu pour l'association et pour le bénévole, et au-delà ça, ce qui se transparaît dans l'acquisition ou non de « point fidélité ». Ce parcours est par essence individualisé et personnalisé.

- **Des besoins clairs.**

L'enjeu est ici d'avoir une politique de Gestion des Ressources Humaines claire, notamment en ce qui concerne la **clarification des tâches entre bénévoles et salariés**. Par ailleurs, l'association doit avoir en son sein pensé et mis en place une politique d'animation des bénévoles qui prend donc en compte à la fois le projet associatif, les actions qui en découlent, les équipes existantes, l'organisation à mettre en place pour assurer l'accueil et le suivi des nouveaux arrivants et la définition des missions. Si 80% des bénévoles souhaitent une action préalablement définie (Source : *La France associative en mouvement 9^{ème} édition – Octobre 2011 Recherche et Solidarité*), la difficulté va être de **définir des « missions ni trop précises ni trop larges »** recommande D Thierry, afin de laisser de la place également au bénévole et à ses besoins propres, et ne pas nuire à la créativité. Il s'agit là d'un véritable travail qui va permettre ou non d'accueillir de façon « fidélisante » le nouveau bénévole.

Concernant la rencontre avec le bénévole, les études montrent tout l'intérêt de **s'intéresser à ce qu'il est, ses motivations, ses valeurs, ses aptitudes et ses disponibilités**.

En effet, si les besoins à la fois de l'association et du bénévole sont en phase, en vérité, la relation, l'engagement et la fidélité du bénévole a d'autant plus de chance de se mettre en place, tout comme la professionnalisation de l'association. S'ils ne le sont pas, il apparaît plus judicieux d'avoir le courage d'orienter le bénévole vers une association plus appropriée, dans laquelle il pourra trouver sa place. Le bénévole pourra ainsi être fidélisé beaucoup plus facilement !

Cet objectif peut être en contradiction avec le manque de bénévoles, mais n'est-il pas plus facile de fidéliser un **bénévole qui est à la bonne place** dans la bonne association que de vivre avec un bénévole dilettante ?

- **Un accueil préparé**

La façon dont l'association va accueillir le bénévole va constituer une première forme de **reconnaissance** pour lui et c'est important. L'idée est de **l'associer** le plus rapidement et le plus personnellement possible à l'association. L'objectif est donc de lui présenter les membres de l'association et leur rôle, les projets, le mode d'animation, et de lui remettre les documents en rapport, (comme le livret d'accueil s'il en existe un). Cet accueil pourra passer également par un système de tutorat, qui permet au-delà de la connaissance de l'association de créer des liens entre les générations de bénévoles. Le **lien entre tutorat / formation et satisfaction** des bénévoles (et donc toujours fidélisation !) est aujourd'hui prouvé : les bénévoles qui en ont bénéficié sont satisfaits de la convivialité pour 68% d'entre eux, vs 59% pour ceux qui n'en ont pas bénéficié (*Source : La France associative en mouvement 9^{ème} édition – Octobre 2011 Recherche et Solidarité*)

Ce dispositif d'accueil est donc essentiel mais il s'agit de ne pas perdre de vue qu'il doit **inciter mais non contraindre le bénévole** afin qu'il se sente libre de son choix jusqu'à son engagement affirmé et son investissement programmé. Un engagement en toute liberté et connaissance de cause est gage de meilleure **adéquation** et donc de fidélisation.

- **Une intégration qui engage**

C'est dans les 3 premiers mois que le bénévole va se sentir à sa place ou non. L'intégration va se faire via la découverte plus approfondie de l'association, ses réalités, la prise en charge concrète des missions du bénévole, la compréhension de son fonctionnement. **L'appropriation du projet associatif** se joue également dans cette 1^{ère} phase. Elle est essentielle car elle est un facteur de bonne intégration dans l'association, et donc de fidélisation ! (*Source : La France associative en mouvement 9^{ème} édition – Octobre 2011 Recherche et Solidarité*) Cette intégration se fera par le biais de formation, tutorat..., mais il est important aussi de laisser le bénévole découvrir les choses par lui-même en allant à la rencontre des autres. Nous avons vu plus haut que nous sommes dans un bénévolat d'action. L'objectif est que le bénévole **comprenne dans quel projet s'intègre l'action** pour laquelle il donne son temps. Dominique Thierry nous dit que plus le projet associatif comporte d'objectifs à long terme, plus il accrochera le bénévole.

C'est à la fin de sa période d'intégration qu'il est intéressant de « **contractualiser** » les engagements réciproques dans le cadre, entre autres documents, d'une lettre de mission, de la remise de la charte du bénévolat de l'association, voire du passeport bénévole.

Il s'agit de la phase la plus délicate puisqu'il s'agit d'ancrer le bénévole avec sa personnalité, sa disponibilité... dans le dispositif de l'association et le placer en situation d'adéquation avec les valeurs de l'association, les exigences de sa mission, et les relations interpersonnelles avec les membres. Ceci en gardant en entamant un **processus d'engagement** !

- **Une formation qui motive et fédère**

80% des bénévoles estiment que la formation est nécessaire et 22% retiennent la formation parmi leurs attentes. (*Source : La France associative en mouvement 9ème édition – Octobre 2011 Recherche et Solidarité*)

Les associations auraient tort de ne pas abonder dans le sens de la formation quand elles le peuvent. En effet, au-delà de la satisfaction des bénévoles, les enjeux et les objectifs de la formation pour l'association sont nombreux : favoriser la connaissance des missions de l'association, adapter les compétences des bénévoles à l'activité proposée, les intégrer, et agir sur leurs motivations. La formation est véritablement **au service du projet associatif**.

Il faut savoir que c'est la combinaison entre formation formelle et expérientielle qui constitue la condition clef à la fois de la motivation des bénévoles et de l'efficacité de la formation. Nous avons là un véritable outil de partage, de socialisation et de fidélisation !

- **Une animation qui fidélise**

Nous pouvons partir du principe qu'à tout moment le bénévole peut décider de partir. Il s'agit donc en permanence d'être à son écoute pour comprendre et être attentif à ce qu'il est, à savoir s'il est content, s'il y a des points à changer, à trouver des solutions s'il veut arrêter un projet ou changer de mission. Soh (1998) nous dit que **l'art de motiver les bénévoles repose sur cette capacité de compréhension des besoins des bénévoles**. Le défi pour l'association est donc de trouver une adéquation entre les talents des bénévoles, leurs compétences, leur énergie, leurs habitudes de travail et leurs attitudes qui évoluent sans cesse, et les besoins de l'organisation qui évoluent également.

L'objectif tout au long de la présence du bénévole au sein de l'association est donc de savoir le guider, lui confier des missions en adéquation avec son rôle, ses compétences et ses motivations. Pour ce faire, on parle « d'animer » les bénévoles.

Les théories s'accordent pour dire que cette animation (et non ce management !) des bénévoles passe par 3 grands axes :

- La communication : il s'agit d'entretenir le dialogue, de faire le point régulièrement, de créer des temps de convivialité et de développer une communication **centrée sur le projet associatif**

- la valorisation : l'essentiel ici est de soutenir, responsabiliser, féliciter, valoriser le travail individuel et collectif, voir reconnaître de manière officielle (passeport bénévole), remercier, évaluer et reconnaître les compétences
- La formation (cf. point précédent)

Les bénévoles seront d'autant plus attachés à l'association que l'ensemble de ces éléments auront été mis en place.

- **Une reconnaissance et une valorisation essentielles**

Même si que 40% des bénévoles disent n'avoir besoin d'aucun signe de reconnaissance pour leur engagement, 23% d'entre eux attendent une meilleure reconnaissance (*Source : La France bénévole 10^{ème} édition – mai 2013 Sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet*)

De manière contradictoire, Mc Curley et Lynch (1998) nous dit que « **la rétention des bénévoles est en grande partie liée à la manière dont ils se sentent valorisés et importants**. En effet les personnes avec un sens élevé de l'estime de soi ont besoin de se sentir unis, uniques et efficaces, et tout ceci est en rapport avec la reconnaissance »

Pour Maslow (« *Théorie de la motivation humaine* ») **des outils de reconnaissance doivent être définis pour répondre aux différents besoins de la motivation de chaque individu**. Par exemple le besoin de reconnaissance d'une réalisation peut être fait par l'affectation à des missions plus difficiles, ou en donnant plus de formation ou encore en faisant état des capacités et des compétences particulières qui ont été déployées. 3 moyens différents de reconnaissance de la même chose, 3 solutions qui pourront être mise en place en fonction de l'individu concerné.

Quel que soit l'outil de reconnaissance utilisé, certains principes universels ont été observés par la JINT (Agence Nationale de la Jeunesse pour la communauté Flamande en Belgique), **principes qu'elle recommande pour tous types de reconnaissance**: la reconnaissance pour les bénévoles, pour la personne en tant que telle et non pas pour le travail, de manière honnête, régulièrement, de manière personnalisée, et équitablement. Elle recommande par ailleurs d'utiliser différentes méthodes, d'avoir un programme bien géré, de reconnaître les capacités et compétences acquises à travers le bénévolat, tant au niveau individuel, qu'au niveau de l'organisation et qu'au niveau national.

On peut ainsi avoir **différentes formes de reconnaissance**, comme la reconnaissance via l'échange avec le bénéficiaire, la reconnaissance par ses pairs dans le projet collectif mené ensemble, la compréhension de sa place dans le projet, le merci du responsable et les moments de convivialité, la reconnaissance de la société (médailles).

Par ailleurs, le besoin de reconnaissance **varie non seulement en fonction des individus, mais aussi en fonction du « cycle de vie de la motivation »**. Dans son livre *Motivation Life Cycle as a Volunteer (1985)*, Paula Beugen divise la vie du bénévole en 3 phase et y associe 3 systèmes de reconnaissance différents. Après la phase de découverte et d'engagement, le bénévole dans

la 2^{ème} étape va se développer en tant que bénévole. Il aura à cœur son développement personnel et son rôle, en analysant ce qu'il fait et en améliorant ses performances. Paula Beugen soutient qu'il est important à ce stade de reconnaître les réalisations du bénévole et la valeur de sa participation. Lors de la 3^{ème} étape, le bénévole est prêt à partager ses compétences et ses connaissances, à soutenir et à diriger d'autres bénévoles. C'est à ce moment-là qu'il est important pour lui que l'on reconnaisse les compétences acquises afin qu'ils ne perdent pas de l'intérêt et de la motivation. Le bénévole voudra sans doute que son rôle soit élargi ou peut-être est-il prêt à endosser un rôle tout à fait nouveau, alors la reconnaissance des compétences qui ont été acquises est un élément fondamental de l'adéquation entre le bénévole et le juste rôle.

La reconnaissance est donc un système très complexe, qu'il conviendrait de piloter quasiment individuellement et graduellement afin qu'elle soit optimisée pour chacun, là où il en est.

L'association « *Donner recevoir* » illustre bien tout notre propos d'étapes du parcours du bénévole, de l'évolution de sa motivation et de l'importance du collectif et de la reconnaissance dans sa fidélisation :

Un peu de temps libre + de la bonne volonté
= un bénévole de base

+ une définition de fonction + un objectif clair + accepté
= un bénévole engagé

+ une équipe dynamique + de l'amitié + de la **reconnaissance** =
un bénévole motivé, performant et pérenne

Nous retrouvons bien là dans la notion de pérennité du bénévole l'importance de la reconnaissance que nous venons de voir.

Il y a par ailleurs une notion qui rapproche l'ensemble des bénévoles et qui les fédère au-delà de toute considération individuelle : le projet associatif. C'est un élément essentiel dans toutes les étapes du parcours du bénévole, et de son attachement à l'association.

En effet, pour près de 5 bénévoles sur 10, il a guidé leurs premiers pas, et plus de 8 bénévoles sur 10 mettent en avant leur attachement à ce dernier (*Source : BOB Bénévoles en association. Projet collectif Cahier num 12 – Juin 2012 – Cécile Bazin, Roger Sue, D Thierry, J Malet. France Bénévolat et recherches et Solidarités*). Nous pouvons observer dans ces chiffres une évolution conséquente de **l'importance du projet associatif dans la « vie » du bénévole**. Il est lié comme nous l'avons vu à l'importance du projet à chaque étape du parcours, que ce soit dans l'accueil, la formation ou encore l'animation. Pour certains bénévoles cette découverte du projet collectif est donc venue avec le temps, et cela confirme ce que disent les sociologues : **on s'engage d'abord individuellement sur de**

l'action, puis on découvre la dimension collective de l'action et enfin on découvre le cas échéant et si tout va bien que tout cela est inscrit dans un « projet associatif » Ce cycle s'il est tenu jusqu'au bout de l'adhésion au projet associatif est l'œuvre d'une forme de pédagogie adoptée par l'association (la pédagogie de l'engagement). Cette pédagogie entraîne une adhésion d'un plus grand nombre de bénévoles et permet aux individus d'une même association de se retrouver autour, au-delà des différences entre eux. Il apparaît judicieux d'associer, d'informer et de remettre ce projet au cœur du dialogue au sein de l'association, de faire en sorte qu'il soit à la fois le ciment commun et la propriété de chacun. Nous voyons ici qu'il renforce le sentiment d'appartenance et la cohésion, source une fois de plus de fidélité et de motivation !

Il s'agit en réalité de ne jamais perdre de vue ni le projet (donner le sens), ni le collectif (organiser l'efficacité et la cohésion), ni l'individu (créer de la valeur pour lui-même)

C'est bien le défi à relever : faire du collectif car un projet associatif reste un projet collectif, avec des individus tous différents, en plus grand nombre et avec des attentes individuelles, des parcours individuels et des sources de motivations personnelles.

Trouver les leviers de chacun tout en avançant collectivement relève parfois du tour de force.

En effet, au sein de chaque association et de chaque individu coexistent différentes sources de satisfaction et de déception, qu'il s'agit de connaître afin d'y répondre avant qu'il ne soit trop tard et que le bénévole ne fasse pas « d'infidélité » à l'association. C'est tout l'objet de notre partie suivante.

4/ Les sources d'infidélité des bénévoles

Que le parcours d'intégration et l'animation soient mis en place entièrement, partiellement ou pas du tout au sein de l'association, il reste chez les bénévoles des sources d'insatisfaction, de déception et donc de départ potentiel.

L'association peut-elle désamorcer ces grains de sable afin de garder les bénévoles qu'elle souhaite ? A-t-elle les moyens de mettre en place une politique de détection préventive des insatisfactions de ses bénévoles ? Si oui, peut-elle répondre à toutes leurs insatisfactions ? D'ailleurs, sont-elles toutes de son ressort ? Que mettent-elles en place ? Cela fonctionne-t-il ?

Il faut tout d'abord noter que plus de 90% des bénévoles se sentent bien dans leur association. (*La France bénévole, 10^{ème} édition – mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet*) !

Les insatisfactions ne remettent donc pas toutes en cause l'engagement bénévole et heureusement !

Il y a des signaux forts où l'association peut sentir que l'engagement bénévole est remis en cause : la non venue du bénévole, sa difficulté à réaliser sa mission, des conflits, un certain désintérêt... Ces signaux permettent à l'association d'engager des actions ayant pour objectif de rectifier le tir et de conserver le bénévole.

Quoiqu'il en soit, le départ d'un bénévole est pour l'association l'occasion de creuser ce qui ne va pas.

Les sources de déceptions et d'insatisfaction des bénévoles sont inévitables, mais certaines associations se donnent les moyens de les identifier et de les traiter autant que faire se peut. Ainsi, certaines associations ont mis en œuvre une politique de suivi très poussée de leurs bénévoles, avec la mise en place de rencontres régulières avec un RH bénévole lui aussi. Cela permet sans doute de minimiser les sources d'insatisfaction, ou tout du moins d'ouvrir un espace de parole pour les exprimer et d'améliorer sans cesse l'ambiance de l'association et la pérennité de ces bénévoles.

Ces insatisfactions peuvent être d'ordre très différent :

- **Absence de buts** : les bénévoles ne sont pas sûrs du but majeur de l'organisation et doutent de leurs contributions. Leur engagement est insuffisamment valorisé.
- **Manque de soutien, de directives et de ressources** : une fois désignés, les bénévoles sont laissés seuls pour gérer les responsabilités sans la formation ni le soutien essentiel et les ressources nécessaires pour bien faire le travail.
- **Trop de fonctions** : les bénévoles ont été affectés à de trop nombreuses tâches.

- **Incompétence** : les bénévoles se voient affecter des tâches pour lesquelles ils n'ont que peu d'expérience. Ils se sentent donc inappropriés, inefficaces pour faire face aux tâches confiées.
- **Manque de reconnaissance** : les bénévoles ne sont pas appréciés de manière appropriée vis-à-vis de leurs contributions.
- **Manque de focalisation** : les bénévoles trouvent leur mission ennuyeuse, car ils se voient donner des tâches sans impact sur les objectifs de l'association. Ils sont incapables d'évaluer leurs réalisations.
- **Manque d'informations/de communication** : les bénévoles ne sont pas tenus au courant des changements, et perdent le contact avec la réalité.
- **Manque de politiques et de procédures** : l'organisation bénévole n'a pas de systèmes appropriés en place pour gérer les besoins et les aspirations des bénévoles. 40% des bénévoles attendent de la part des dirigeants une plus grande attention à l'activité bénévole, et 23% d'entre eux attendent une meilleure reconnaissance. (*source : La France bénévole 10^{ème} édition – mai 2013 sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet*)
- **Les "Gardiens" de l'organisation** : les "gardiens" de l'organisation rendent les bénévoles dépendants d'eux et filtrent les informations pour créer des barrières qui rendent l'efficacité des bénévoles difficile. Les bénévoles peuvent aussi se sentir déclassés par rapport aux salariés. 24% des bénévoles sont déçus par le manque d'organisation.
- **Changement de priorité** : les bénévoles abandonnent en raison des exigences de leur famille et de leur carrière.
- **Mauvaise correspondance du profil à la fonction** : les bénévoles se voient affecter des tâches qui entrent en conflit avec leur personnalité
- **Inadaptation des attentes** : les bénévoles découvrent que la réalité ne correspond pas à leurs attentes; les choses ne changent pas comme ils l'auraient souhaité. S'ils n'ont pas l'impression qu'ils peuvent agir réellement sur les choses ou les personnes, ils peuvent partir. Ils peuvent aussi avoir trop attendu du bénévolat. Ils peuvent également ne pas y trouver l'accomplissement personnel qu'ils attendaient.
- **Les politiques dans l'organisation** : les bénévoles offrent leur temps pour faire une différence et ils découvrent que le jeu de la politique bloque leur contribution et entre en conflit avec les valeurs et l'éthique de l'association.
- **Insuffisance de moyens** : déception pour 27% des bénévoles sur les moyens financiers, 21% sur les moyens matériel, 16% sur les locaux et 14% directement sur l'activité dans laquelle le bénévole est directement engagé

Certaines insatisfactions sont liées au bénévole lui-même et il s'agira pour l'association d'acter certains faits comme l'arrêt du bénévolat lié à la reprise d'un emploi pour un chômeur, ce qui est d'ailleurs heureux !

D'autres insatisfactions sont liées à l'inadéquation entre la mission et le souhait ou les compétences d'un bénévole par exemple.

En tout cas, apparaissent ici les éléments qui relèvent d'une bonne pratique du parcours bénévole, de l'appropriation voire de la constitution en collectif du projet associatif et d'une discussion en vérité dès le départ et tout au long de la mission entre le bénévole et la personne qui l'anime.

Ce que nous avons vu dans les parties précédentes retrouve tout son sens dans ces constats de points d'insatisfaction

Ces insatisfactions sont accompagnées d'attentes non prise en compte. Celles qui reviennent le plus sont les suivantes :

- **Attentes matérielles** : frais de déplacement (22%), de repas (10%), points retraite (20%)
- Un **accompagnement** dans le développement de la mission : 26% des bénévoles
- Une **reconnaissance** : des compétences professionnelles (19%), de la part des élus politiques : (16%), de la part des bénéficiaires (15%)
- Plus de **convivialité** : 14%

Il est évident que les attentes matérielles et surtout les points retraite ne sont pas réalisables en l'état car elles remettraient en cause l'aspect même de la gratuité du bénévolat. Néanmoins il est bon de le savoir pour connaître les préoccupations de certains bénévoles. On retrouve là encore 2 points importants que nous avons relevés lors du parcours bénévole : l'animation et la reconnaissance. Ces points apparaissent donc bien capitaux pour le bien-être et la fidélisation des bénévoles. Tout ce que les associations peuvent mettre en place dans ce sens apparaît important. L'idée étant de vérifier que cela corresponde aux besoins de leurs bénévoles évidemment !

Enfin, certaines situations peuvent être mal vécues :

- Sentiment d'impuissance devant certaines situations (33%)
- Conflits avec d'autres bénévoles (11%)
- Sentiment de ne pas disposer des compétences utiles (10%)
- Sentiment de ne pas être assez encouragé dans l'action (9%)

Certaines situations se croisent encore avec les insatisfactions et les attentes, comme la reconnaissance dont nous voyons encore l'importance.

Pour diminuer le sentiment d'impuissance devant certaines situations et notamment la situation de certains bénéficiaires, certaines associations ont développé des groupes de parole ou de relecture. L'objet est d'échanger sur ce que chacun vit, et de désamorcer par la parole autant que faire se peut ce sentiment d'impuissance qui peut aller jusqu'au découragement et à l'abandon.

Un outil de fidélisation parmi d'autres qu'utilisent certaines associations et qui peut avoir son intérêt notamment dans les situations difficiles (enfants malades, soins palliatifs...)

Ces déceptions et attentes sont à mettre au regard des 90% des bénévoles qui disent être bien dans leur association ! A la question « que vous apporte votre activité bénévole ? », 73% des personnes disent le sentiment d'être utile, 62% mettent en avant l'épanouissement personnel, et 60% des rencontres et des amitiés fortes. Nous retrouvons bien là les notions de sens, utilité et plaisir dont nous parlions au début de cette partie. Les motivations des bénévoles trouvent donc bien dans de nombreux cas leur concrétisation au sein de l'association dans laquelle ils œuvrent.

Certaines associations ont développé largement le parcours bénévole, ont appelé les bénévoles à la constitution et à la révision du projet associatif, ont mis en place une politique de suivi des bénévoles très active. S'il est difficile de mesurer séparément chaque élément au global, nous pouvons à ce stade nous tourner vers une étude intéressante qui a été faite sur la modélisation de la fidélisation des bénévoles.

.

5/ Un élargissement de la notion de fidélisation des bénévoles

Il nous paraît intéressant à ce stade de faire un détour par une étude : « Eclairage de la fidélité organisationnelle des bénévoles : vers une approche tridimensionnelle. Marie Cousineau, doctorante au NIMEC-IAE Caen »

En effet, cette étude a pour objet d'apporter des éléments de clarification du contenu de la fidélité des bénévoles. C'est une approche complémentaire à ce que nous avons vu jusqu'à présent dans ce sens où elle propose de « classer » les bénévoles en fonction du type de fidélité ou d'infidélité qu'ils ont vis-à-vis d'une association. On verra également qu'il y a plusieurs types de fidélité, et que celle-ci ne se mesure pas uniquement en fonction du nombre d'années passées au sein de l'association. Cela nous permettra d'élargir notre étude et de nous déplacer par rapport à ce que nous avons l'habitude de penser sur ce sujet : une vision plus « comptable » de la fidélité des bénévoles et finalement assez peu analytique et auditrice de son impact réel.

Pour Marie Cousineau, 3 dimensions de la fidélité apparaissent :

- la « *fidélité intrinsèque* » qui est en lien avec les valeurs personnelles et la ligne de conduite fixée par le bénévole lui-même.
- La « *fidélité in-situ* » qui est l'ensemble des comportements exprimés à l'intérieur de l'association, avec 3 sous-dimensions : la présence physique et temporelle au sein de l'association (idée de long terme), la régularité et la présence en action (être là au bon moment), et la présence à l'esprit c'est-à-dire le fait de se préoccuper de la vie de l'association.
- La « *fidélité ex-situ* » qui s'exprime dans la défense des valeurs à l'extérieur de l'association ».

L'analyse des résultats de cette étude a démontré l'existence d'une fidélité et d'une infidélité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'association.

Elle en a dégagé 4 grands profils de bénévoles :

Le bénévole fidèle à l'intérieur de l'organisation : il possède toutes les facettes de la fidélité à une association. Il offre sa fidélité intrinsèque, les trois sous-dimensions de la fidélité in situ ainsi qu'une défense des valeurs à l'extérieur de l'association. On peut le comparer à un bénévole de type **militant**.

Le bénévole infidèle à l'intérieur de l'association : il a une fidélité de type intrinsèque et in situ de type « présence physique ». Il ne donne pas sa « présence en action et de l'esprit », c'est un bénévole qui va être présent de manière régulière mais qui ne va pas s'investir au-delà, dans les actions et dans la défense des valeurs. On l'associe à un bénévole **constant dans sa présence**.

Le bénévole absent physiquement de l'association **mais fidèle** à lui-même et à l'extérieur : il est le **porte-parole** de l'association. Par son message, il véhicule ses valeurs aux autres individus ne faisant pas partie de cette structure. Il s'agit pour ce profil de bénévole d'être le **garant** des valeurs de l'organisation à l'extérieur.

Bien que le **bénévole qui n'est pas présent** physiquement et qui dénigre l'association soit fidèle à lui-même, il est considéré comme infidèle à l'association. Ce profil garde une rancœur avec cette dernière et opte pour un comportement diffamatoire, on le compare à un **médisant**.

Ces profils peuvent se situer sur la matrice suivante :

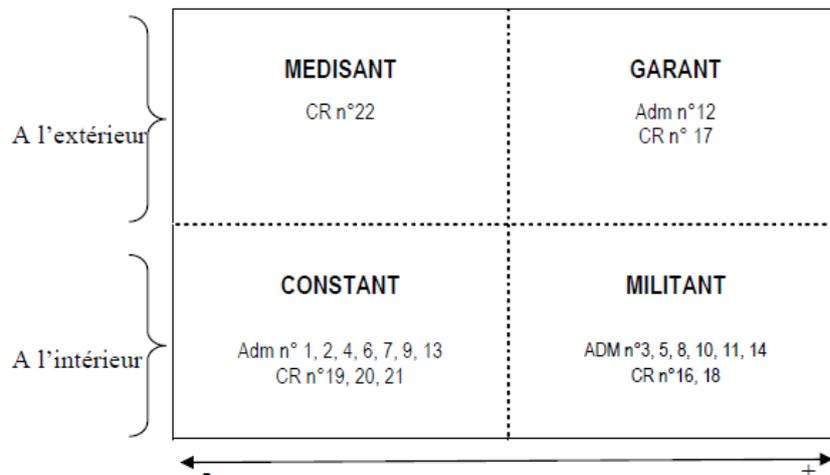


Schéma n°2 : Classification des bénévoles en fonction de leur type de fidélité et des frontières

Les frontières entre les quatre profils sont symbolisées par des pointillés pour montrer le caractère non figé et évolutif de chaque profil. La flèche avec le plus et le moins symbolisent la variation de la fidélité allant du plus faible au plus intense.

Ainsi, nous obtenons les profils suivant : le constant est présent à l'intérieur de l'association mais ne donne pas la même intensité de fidélité que le militant qui offre toutes les dimensions de la fidélité. Le garant est celui qui défend majoritairement les valeurs de l'association à l'extérieur alors que le médisant opte pour un comportement inverse.

Ce qui est intéressant dans cette « classification », ce sont les pistes d'animation qu'elle peut donner en fonction de la grande typologie de bénévole, comme autant de recommandation pour les associations dans le cadre de la bonne « gestion de ses ressources humaines bénévoles » Nous retrouvons donc les recommandations suivantes :

Médisants :

L'enjeu principal est d'éviter qu'il nuise à la structure.

Il peut être intéressant dans ce cas que le manager associatif comprenne les raisons qui encouragent ces anciens bénévoles à adopter ce type de comportement, d'où l'intérêt aussi d'échanger avec tout bénévole qui quitte l'association, comme nous l'avons vu plus haut.

Pour éviter cette dérive, le responsable peut aussi ré-expliciter les missions globales de l'association et l'importance de ne pas véhiculer une mauvaise image pour que celles-ci puissent perdurer.

Par ailleurs et si cela est possible, lors du recrutement, communiquer sur l'importance de la fidélité ex-situ.

Constant :

Ce profil de bénévole va rechercher une mission opérationnelle claire avec un engagement ponctuel qui lui permettra d'assurer une « présence physique » régulière. Il sera sensible à la valorisation de son activité et son bien être à travers l'association

Il est important que les responsables associatifs, en le formant sur les enjeux de l'association, lui fassent prendre conscience de l'importance de son rôle. L'objectif serait qu'il devienne fidèle in situ de type présence en action et présence de l'esprit.

Garant :

Il paraît intéressant de donner une mission de type éducation au développement à l'extérieur de l'organisation. Par cette démarche, le garant offre son expertise pour répondre à des problématiques précises et continues de diffuser le message de l'association.

Ce type de bénévole a besoin de partager ses connaissances et de se sentir utile.

Il s'agit de continuer à l'encourager pour qu'il soit le porte-parole de l'association et l'associer même aux décisions.

Militant :

Il s'agit de lui donner accès à toutes les missions de l'association tout en lui proposant plus spécifiquement la prise en charge des plaidoyers. Il sera sensible à élargir sa palette.

Cette étude a le mérite d'élargir et d'analyser la notion de fidélité. Elle nous permet également de dégager des profils de bénévoles, dans leurs grands traits, et les lignes de conduite que l'association peut adopter pour chacun. Il s'agit donc pour les associations de ne pas résoudre une problématique qui serait celle de la fidélisation des bénévoles, mais de prendre la problématique de manière plus large que la fidélité temporelle. Par ailleurs, cette étude permet d'avoir un premier mapping de ses bénévoles, ou du moins une grille d'analyse nouvelle, avec des pistes d'animation pour chaque grande catégorie.

Cette étude a cependant des limites. Elles tiennent au fait qu'il s'agisse d'une étude exploratoire, et qu'à ce titre il est difficile de généraliser les résultats. Une étude quantitative permettrait d'atteindre une validité des résultats.

Ce travail pose aussi la question de l'acceptation des outils issus de la gestion des ressources humaines par des bénévoles. Quel serait le degré d'acceptation et de résistance au changement pour des bénévoles dont l'engagement dans une association reste fondé sur la liberté ?

De plus, les recommandations d'animation sont une ébauche et restent à approfondir. On pourrait envisager la conduite d'une étude qualitative auprès des sièges des associations afin de pouvoir approfondir l'aspect de la « distribution » du marketing RH.

Il resterait également à voir dans quelle mesure ce mapping et ces recommandations sont facilement applicables, et quelle serait leur impact sur la fidélisation au sens « simple » du terme.

Conclusion

Nous avons dans cette partie vu qu'il y avait un certain nombre d'outils que les associations pouvaient mettre à profit pour fidéliser leurs bénévoles donc nous connaissons les grandes caractéristiques. Ces outils demandent il est vrai des ressources qui ne sont pas toujours disponibles.

Ces outils demandent également une adaptation en fonction de chaque bénévole, et même une adaptation en fonction du moment où le bénévole se situe dans son « cycle de la motivation ».

Cependant, nous avons vu le rôle central que jouait le projet associatif, qui demandait toujours à être réapproprié, échangé, mis au cœur des échanges.

Il s'avère intéressant à ce stade d'aller voir sur le terrain comment ces outils se mettent en place, ou pas.

Nous allons donc aller du côté du Secours Catholique, afin d'étudier quelle est sa politique de fidélisation des bénévoles, et quels outils il a mis en place, et quel en est l'appréciation et l'impact sur la fidélisation des bénévoles.

Partie 2 : Etude du terrain : la Délégation de Paris du Secours Catholique

Nous avons souhaité, dans le cadre de l'étude du terrain, effectuer une observation dans une grande association afin d'avoir une vision large des outils de fidélisation qui pouvaient être mis en place.

Nous avons recherché par ailleurs un groupe le plus homogène possible dans son animation et dans les problématiques qu'il pouvait rencontrer, afin de ne pas biaiser l'étude et nous concentrer sur les outils de fidélisation.

Nous avons proposé à la Délégation de Paris du Secours Catholique (*voir annexe 1 pour la présentation succincte du Secours Catholique et de la délégation de Paris*) une étude sur la fidélisation de leurs bénévoles. La délégation de Paris venait de mettre en place un poste dédié à la politique d'animation des bénévoles sur l'ensemble du parcours, de l'« appel » au départ du bénévole, au-delà de l'équipe existante au siège. Par ailleurs, jusqu'à présent, la stratégie de bénévolat à la délégation de Paris était de recruter de nouveaux bénévoles ; ce n'est que tout récemment qu'elle s'est orientée vers la problématique de leur fidélisation. L'étude les a donc intéressés.

Nous allons tout d'abord nous attacher dans cette partie au choix de la méthode et au contexte global de l'étude. Dans un second temps, nous donnerons quelques éléments de contexte du bénévolat au Secours Catholique. Puis dans un troisième temps, nous irons du côté de ce qui est mis en place dans le cadre de l'animation des bénévoles à la délégation de Paris, en mettant en parallèle le ressenti des bénévoles sur cette même animation, en suivant les étapes du parcours bénévole.

1/Choix de la méthode

Les données sur le bénévolat disponibles à la Délégation de Paris étaient des données statistiques (nombre de personnes, reçues, appelées, missionnées...). Malgré la mise en place récente d'une bénévole en test dont la mission était de réaliser des entretiens de suivi avec les bénévoles de terrain, aucune donnée qualitative n'était disponible. Le souhait de la délégation, et qui correspondait à mon désir d'étude, était de mener dans un premier temps une enquête qualitative pour avoir un premier aperçu de l'état d'esprit des bénévoles et un retour sur les outils de fidélisation mis à leur disposition.

Nous avons donc réalisé un questionnaire qualitatif qui s'est voulu résolument ouvert et adapté à chaque bénévole, afin de le laisser suivre son fil et détecter a posteriori les éléments qui nous intéressaient (*voir annexe 2*). L'objectif de l'étude était de faire ressortir les grands facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des bénévoles afin de déterminer les leviers d'actions possible pour le Secours Catholique dans la fidélisation de ces bénévoles.

Après étude des statistiques, nous nous sommes rendu compte qu'en 2011, sur 139 candidats missionnés, seuls 40% étaient encore là l'année suivante. Une des explications « naturelle » est le départ des étudiants et des demandeurs d'emploi. Cependant, d'une part cela n'expliquait pas l'ensemble de ces 60% de bénévoles partis, et d'autre part, qu'en était-

il de la transformation possible d'un type de bénévolat, présentiel et de jour par exemple, à un autre, à distance ou le soir ?

Fort de ce constat et des éléments vus en première partie, nous avons décidé d'explorer ce moment particulier et délicat des 9 premiers mois.

Afin d'avoir une population représentative des bénévoles de la délégation, nous avons été attentifs à mêler âge, sexe, activité (retraité, étudiant...), et missions au Secours Catholique (accueil, accompagnement...) (*Voir en annexe 3 et 4 les profils des bénévoles de la délégation de Paris et les profils interviewés.*)

Les questionnaires ont été administrés par téléphone aux bénévoles sur 2 semaines en avril 2013. Chaque bénévole est rattaché à un salarié spécifique en fonction de sa mission, et nous nous sommes recommandés d'eux comme entrée en matière. L'étude et son principe avaient été présentés en amont à l'ensemble des salariés de la délégation. Pour 15 bénévoles interviewés, seuls 18 appels ont été passés. Il y a eu une très grande mobilisation naturelle, y compris de la part des actifs qui me rappelaient sur leur temps de pause déjeuner ! L'accueil a été très positif. Chaque entretien a duré entre 30mn et 1h30.

Au-delà des bénévoles terrain interviewés, nous avons échangé avec : le Responsable du pôle bénévolat au siège du Secours Catholique, son homologue à la délégation de Paris, le président de la délégation de Paris, la responsable du territoire Nord-Ouest de Paris, une animatrice salariée et une bénévole chargée des entretiens de suivi avec les bénévoles du même territoire. Nous avons également échangé avec des membres du pôle bénévolat de la délégation : un « recruteur » bénévole et le bénévole responsable de la formation. L'objectif était d'avoir une vue à 360° de la politique de fidélisation des bénévoles, et ce à différents niveaux territoriaux : Siège Délégation, Territoire. L'objectif était aussi de voir la mise en application au niveau territorial d'une politique siège, et de croiser les différents ressentis des salariés avec ceux des bénévoles.

Par ailleurs, l'étude a été présentée lors d'une commission bénévolat, commission qui se réunit tous les 15 jours afin d'examiner les candidatures des bénévoles et de faire le point sur des sujets ayant trait au bénévolat. Sont présents à cette commission la responsable bénévolat de la délégation, les responsables recrutement bénévole, les 5 responsables de territoire de Paris ou leurs remplaçants et certains animateurs terrain. Cette présentation a été l'occasion d'échanges et d'interpellations, et a déclenché certaines actions, dont la mise en place progressive de la généralisation d'appels « de suivi ».

Dans quel contexte associatif cette étude a-t-elle été réalisée ?

2/ Le bénévolat au Secours catholique

Il nous paraît important ici de faire un point succinct sur la situation du bénévolat au Secours Catholique, afin de mieux comprendre les enjeux, le type de bénévolat proposé et les bénévoles qui y sont engagés.

En 2012 on compte 65 000 bénévoles au Secours Catholique en moyenne sur l'année, un chiffre en diminution.

Le Secours Catholique attribue la diminution de ce nombre en grande partie à l'évolution du positionnement de son projet associatif : il a arrêté les activités distributives (type resto du cœur) pour se recentrer sur l'accompagnement global, ce qui a créé des incompréhensions en interne et peut être un moindre intérêt des nouveaux bénévoles de par un résultat moins visible. Par ailleurs, les bénévoles qui se tournaient naturellement vers le Secours Catholique pour des questions de croyance, se sont tournés vers les associations d'aide de type entraide paroissial qui se sont fortement développées ces dernières années et qui ont une implantation encore plus locale que le Secours Catholique.

L'évolution du bénévolat au Secours Catholique est également visible de par les motivations des bénévoles.

En effet, l'engagement par conviction religieuse ou humaniste a diminué de manière substantielle (50% des motivations en 2007 vs 18% en 2012), et a été remplacé par l'envie d'être utile (24% des items en 2007 vs 28% en 2012) et l'envie de rencontrer d'autres personnes (11% vs 24%).

Par ailleurs, on constate aujourd'hui une inadéquation entre l'offre et la demande, notamment en termes de plages horaires (22% des personnes ont des disponibilités en soirée, alors même que les besoins sont importants mais dans une moindre mesure.) Le Secours Catholique se devait de réagir et de repenser sa politique de bénévolat au sens large, d'où entre autres la mise en place de responsables bénévolat au sein des délégations pour faire cette évolution.

Le Secours Catholique a défini ce que le bénévole est en droit d'attendre en son sein, et qui se décline dans sa politique d'animation nationale :

- trouver une réelle convivialité et nouer des liens d'amitié au sein d'une équipe
- participer à une mission qui lui correspond
- se sentir attendu et utile
- bénéficier du soutien moral et des formations dont il a besoin dans son action
- mettre en œuvre son désir d'aide et de soutien à l'égard de ceux qui sont en difficulté
- partager son envie de vivre sa Foi par une charité active
- disposer d'un droit d'initiative dans l'équipe pour suggérer des nouveautés

Le bénévole peut être missionné sur des activités très diverses :

- des missions d'accueil-accompagnement global, en premier contact avec la personne accueillie (bénéficiaire au Secours Catholique)
- des missions d'experts en appui des accompagnants (experts famille, logement...)
- des missions dédiées de solidarité :
 - o plus spécifiquement sur l'errance, l'hébergement et les Roms
 - o l'épicerie solidaire, des repas partagés avec des personnes en difficulté, des personnes en maison d'arrêt

- des missions d'animations pour vivre ensemble (atelier peinture, action citoyenne...)
- la participation à des instances de coordination d'activités
- des missions d'aide aux services d'appui (communication, RH bénévole...)

Les personnes que nous avons interviewées rentrent complètement dans ces typologies d'activités.

Il est important de noter à ce stade que la délégation de Paris a entamé une démarche globale de refonte pour le **projet associatif 2012-2016 de la délégation**, car c'est dans ce contexte que notre stage et notre enquête se sont effectués. Le projet a été validé en juin 2013 par le siège et est actuellement dans la phase de mise en œuvre. Les évolutions touchent tant à l'implantation des espaces d'accueil, qu'à l'organisation interne et externe. Le rôle des salariés et des bénévoles a été repensé, et la relation salarié-bénévole renouvelée.

Nous pouvons rappeler ici que le Secours Catholique est une association qui s'appuie énormément sur le bénévolat : 925 salariés pour 65 000 bénévoles, d'où son enjeu éminemment stratégique et sa place dans la réflexion sur le projet de délégation.

3/ Le parcours du bénévole à la délégation de Paris du Secours Catholique

Nous allons dans cette partie reprendre le parcours bénévole vu dans la première partie et observer ce que la délégation de Paris met en place. L'objectif étant de voir les outils et méthodes d'accueil et de fidélisation mis en œuvre tout au long de ce parcours.

En termes de « recrutement » de bénévole, le Secours Catholique est **ouvert à tout type de bénévole**, quels que soient sa compétence, son savoir-faire, son savoir-être, son expérience...

Ce positionnement se retrouve dans le changement récent de sa stratégie de communication sur le recrutement : de 3 flyers différenciés (personnes à la retraite / jeunes / personnes en activité), il est passé à un flyer unique généraliste et ouvert aux propositions des bénévoles, comme l'atteste l'accroche : « *Rencontrons nous pour en parler. C'est en discutant que nous trouverons votre futur bénévolat* » (voir annexe 5)

Le Secours Catholique, en réalité parle d' « **appel** » et non pas de « recrutement ». La démarche globale est de bien différencier l'appel d'un recrutement au sens salarié du terme. Il s'agit d'une interpellation à agir, et la réponse doit se faire en toute liberté. La différence est complexe à expliciter, mais bien réelle.

Cet appel commence bien en amont de la rencontre avec le bénévole. Il passe par 4 étapes préalables de **clarification des besoins au sein du Secours Catholique**:

- analyse des besoins (analyse du territoire, des situations de pauvreté, des besoins en bénévolat),
- mesure de la capacité d'ouverture et d'accueil de l'équipe,
- repérage des réseaux potentiels de recrutement de bénévoles,
- définition claire des missions.

Ces besoins sont recensés dans chaque territoire puis consolidés au niveau de la délégation. Cette consolidation se fait via un fichier Excel qui reprend les données suivantes : mission, public bénéficiaire, lieu et jours de l'activité, description de la mission, compétences et profils attendus (voir annexe 6 pour exemple).

En parallèle de cela, le Secours Catholique **accompagne le bénévole dans la clarification de son désir propre**. Ainsi, on retrouve sur le site du Secours Catholique des pistes de réflexion qui concernent l'engagement bénévole au sens large puisqu'il renvoie également aux sites France bénévolat, Espace Bénévolat et Passerelle et compétences. Il recommande également aux bénévoles potentiels d'échanger avec d'autres bénévoles afin de se faire une idée plus précise du bénévolat et des missions et projets associatifs de chaque association. Il recommande de se renseigner auprès des mairies et par d'autres sources d'informations. Enfin, 4 questions plus concrètes se trouvent également dans ce questionnaire, pour permettre au bénévole potentiel de clarifier son besoin et se préparer à la rencontre : des questions sur ses motivations, le secteur envisagé (environnement, santé...), le type de mission souhaité (en équipe, à responsabilité) et sa disponibilité.

Lors de la première rencontre **entre le bénévole et la délégation de Paris**, le bénévole est amené dans un premier temps à remplir un questionnaire seul, qui reprend une partie des questions vues plus haut : compétences, disponibilité, motivations, souhaits de missions et aversions de mission. S'engage ensuite un échange entre le bénévole potentiel et le responsable recrutement (bénévole également) qui peut durer plus d'une heure. Il s'agit pour les 2 interlocuteurs d'échanger sur les désirs et besoins des uns et des autres. A la fin de l'entretien, une fois le bénévole parti, le responsable recrutement **résume alors la rencontre** en termes de motivations, points forts de la personnalité, aptitudes et talents. Il émet également un commentaire au sens large.

C'est sur la base de cette fiche que la « candidature » du bénévole potentiel est présentée lors d'une « **commission bénévoles** ». Si elle correspond à un besoin exprimé, sa candidature est alors transmise au responsable recrutement du territoire concerné qui prend contact avec le bénévole potentiel pour un second échange. Selon que la commission soit prévue juste après le premier entretien ou pas, il peut se passer une semaine ou un mois avant que le bénévole ait des nouvelles, même s'il est prévu de le rappeler sous 10 jours en théorie. Il manque des bénévoles pour assurer une réactivité plus importante, pourtant essentielle, nous le verrons plus tard.

Certains responsables recrutement vont au-delà des besoins qu'ils ont exprimés en amont, et reçoivent avec intérêt des bénévoles potentiels sur des missions qu'ils n'avaient pas imaginés. Ca été le cas par exemple lors de la commission à laquelle j'ai assisté pour un bénévole souhaitant proposer des cours de Thai Chi. Dans ce cas précis, aucun besoin dans ce sens n'avait été exprimé, mais la responsable du territoire a estimé que cela rentrait dans la mission du Secours Catholique via l'orientation numéro 2 « *S'associer avec les personnes rencontrées par un accompagnement fraternel et par l'action collective* ». Le désir du bénévole a rencontré un écho favorable dans ce sens qu'il rentrait tout a fait dans le cadre du projet de Secours Catholique, bien qu'il n'ait jamais été envisagé sous cet angle. Sur cet aspect, nous avons bien la rencontre d'une envie précise du bénévole et son accueil positif par l'association. Cela demande une certaine souplesse et une ouverture d'esprit qui n'est pas toujours possible.

Le bénévole ainsi orienté par la commission bénévole rencontre un **bénévole RH du territoire** qui va affiner sa demande et les possibilités de mise en œuvre de ses souhaits. Cette rencontre se déroule dans le même esprit que la première, à la différence près que sont étudiés de manière concrète les missions et le cadre que le bénévole peut rejoindre.

Il est ensuite laissé quelques jours au bénévole pour **réfléchir**, puis s'il accepte, le bénévole « consentant » fait l'objet d'une fiche signalétique, et il est rentré dans le logiciel de gestion des bénévoles, G2A. Cet outil est relativement complet et va jusqu'au renseignement des motivations du bénévole. Un certain nombre de requêtes sont possibles, sur le champ « disponibilité ponctuelle » par exemple, ce qui pourrait servir en cas d'action spécifique. En réalité, peu de requêtes sont effectuées, au-delà des différents chiffres sur le bénévolat à Paris que nous avons pu sortir. Ceci est dommage au vu des analyses sur les bénévoles qui pourraient sortir de l'outil, ou encore au vu du suivi singulier qu'il pourrait permettre (requête sur tous les bénévoles de moins de 6 mois...)

Le bénévole commence alors sa mission. La délégation de Paris ayant identifié **ses premiers pas comme stratégiques** dans son intégration, elle a mis en œuvre un certain nombre de moyens que nous allons voir.

Le bénévole va découvrir progressivement son environnement, ses missions, et le projet associatif du Secours Catholique. Cela passe entre autre par un **livret d'accueil** qui comprend les fondements, l'identité et les missions du Secours Catholique, l'organisation à Paris, les actions qu'il propose, quelques chiffres et un FAQ.

En théorie, lui est également présentée la **charte du bénévolat**. Peu de **lettres de mission** sont données au démarrage, il s'agit plutôt de lettres très vagues envoyées au bout de quelques mois de mission.

L'équipe dans laquelle il est missionné doit lui préparer un accueil convivial et lui propose **un tutorat** par un ancien, vers qui il pourra se tourner en cas de question, d'incompréhension...

Dans les faits, la notion de binôme ne peut pas toujours être mise en place. L'activité est présentée au bénévole, qui est rapidement mis « sur le terrain ». Le projet associatif du Secours Catholique et sa déclinaison au niveau délégation lui sont présentés peu à peu, l'enjeu étant plus de lui présenter l'ensemble des activités de l'association et de le faire adhérer au projet.

Le bénévole est invité à des **temps forts** comme la journée d'accueil des nouveaux bénévoles. Sont également favorisées les rencontres avec les acteurs de la délégation (bureau, salariés, autres bénévoles...). Ces 2 derniers points sont en réalité très peu mis en œuvre.

Concernant la mise en place de **formations**, elles font l'objet d'un véritable plan validé par le bureau. D'une durée d'un jour ou deux maximum, elles sont animées par des formateurs professionnels ou des permanents de la délégation. Une seule de ces formations est obligatoire : celle qui permet de découvrir le Secours Catholique dans son ensemble (cf. plus haut). Les autres formations proposent d'approfondir leurs missions avec des thèmes tels que l'accueil, l'écoute, la compréhension de la culture africaine ou encore la découverte de la législation liée aux étrangers. Des « explications » sont également fournies par les animateurs aux nouveaux bénévoles, notamment à ceux qui ne peuvent pas suivre de formation du fait de leur emploi du temps. Cela est plus particulièrement vrai pour les jeunes qui s'engagent plus auprès des populations de Roms ou de personnes sans domicile et qui sont souvent salariés. Ils peuvent rarement dégager de journées pour suivre ces formations. Cela pose quand même le problème de la professionnalisation des bénévoles qui apprennent du coup sur le tas.

L'objectif est que les bénévoles soient le plus ajustés au terrain. La problématique pour le Secours Catholique ici est de motiver les bénévoles à se former. Souvent ces derniers veulent savoir comment agir de façon très pragmatique, mais ne voient pas pour cela la nécessité de se former. Un taux de désistement de dernière minute important est également observé (20%).

Sur le volet **communication**, un intranet a été mis en place en 2011 au niveau national, et Paris a été un des pilotes. Cet outil de communication interne est dédié aux salariés et aux bénévoles et favorise les échanges entre équipes. Le bulletin interne « Passerelle » met en avant les actualités de la Délégation (notamment sur l'avancée du projet de délégation), les initiatives de certains bénévoles, des rappels sur le projet associatif...

De plus, tous les mois, les bénévoles reçoivent une **newsletter** leur indiquant les grands événements du mois, le suivi de certains projets, ou encore un témoignage d'un bénévole ou d'une personne accueillie. Sont également adressés par mail les grands temps forts de la délégation : pot de départ d'un salarié, temps spirituels, actions collectives dans Paris (ex : marche contre la pauvreté et pour la liberté : manifestation ayant eu lieu en juin à Paris).

Des **courriers** sont également envoyés au domicile des bénévoles, par exemple à l'occasion des vœux de fin d'année, avec un mot de remerciement du salarié référent pour le travail

accompli, ou encore à la fin de l'année pour établir un bilan des actions menées et ouvrir des perspectives.

Toutes ces communications ont pour objectif de maintenir le lien avec les bénévoles, les valoriser, et favoriser le sentiment d'appartenance à une institution. Ce sentiment est cher au Secours Catholique, puisqu'il souhaite que la reconnaissance passe par ce sentiment et au-delà de ça, par l'attachement à des valeurs, à des convictions et à l'adhésion à son projet associatif.

Une enquête a été récemment mise en place afin de faire le point sur toutes ces communications. Elles sont en effet relativement nombreuses et parfois font doublon avec celles du siège. Les bénévoles peuvent se sentir assiégés de communication et ne pas comprendre pourquoi autant d'argent y est dépensé.

Le Secours Catholique a à cœur de développer l'**esprit d'équipe** entre bénévoles, salariés, et personnes accueillies, au moyen de temps de **convivialité**. Ainsi est mis en place par exemple un repas mensuel dans l'une des maisons d'accueil, où personnes accueillies, bénévoles et salariés se retrouvent. Chacun prépare quelque chose et le repas est partagé. Dans la même idée, sont mis en place des fêtes de fin d'année, des pots de départ, des pots en fin de tournée avec les personnes de la rue... Certains de ces moments de convivialité sont accompagnés de réunions d'équipe permettant la **relecture de l'activité en équipe**. Ces temps sont des temps d'échange et de mise en mots, qui permettent l'expression de moments difficile (par exemple avec des personnes de la rue), des échanges sur comment améliorer une activité précise (par exemple pour les cours d'alphabétisation) ou encore la recherche en commun de résolution de cas compliqués (par exemple pour certaines situations de personnes migrantes). Des temps conviviaux plus spontanés sont également proposés, par exemple à la fin d'une tournée de rue.

Les équipes ont normalement un **responsable d'équipe bénévole** qui les anime. Ce responsable organise l'activité sur divers plans : accueil des nouveaux bénévoles, accompagnement des anciens... Il favorise le vivre et l'agir ensemble, garantit la cohérence des projets avec le projet associatif, et représente le Secours Catholique auprès des institutions.

Le Secours Catholique insiste et incite beaucoup les bénévoles à devenir responsables. Ils ont même développés des plaquettes spécifiques pour les accompagner. C'est un enjeu majeur car les animateurs de réseaux référents qui les animent ont pour rôle de les aider à garder le cap, à fixer les objectifs et à leur donner les outils et les moyens d'agir. Mais ils n'ont pas pour mission d'animer durablement des équipes. Le responsable organise son activité avec les bénévoles et fait des points réguliers avec le salarié. Les bénévoles voient peu l'animateur salarié qui anime plusieurs responsables d'équipe. Il n'est pas prévu spécifiquement de **retours sur l'activité** de chacun ou sur chaque bénévole en particulier. Se pose la question de l'articulation bénévole RH/responsable d'équipe et salarié référent : qui « gère » qui et comment ?

Sur la délégation de Paris, il y a un véritable souci d'engagement à ce niveau-là, ce qui fait que les animateurs sont à la fois animateurs et responsable d'équipe.

Le Secours catholique met également en place des **parcours spécifiques pour les jeunes**, que ce soit via des propositions de « semaines solidaires » pendant l'été qui permet aux jeunes de s'engager ponctuellement auprès de plus démunis, ou encore des « Universités d'été » mélange de réflexion et d'actions de solidarité. Si l'engagement des jeunes est un véritable enjeu et que développer ce type d'initiatives favorise leur engagement, il ne va pas dans le sens de l'intergénérationnel et du vivre ensemble prôné par ailleurs. Les regards sur ce type d'actions sont mitigés (sauf par la majorité des jeunes !)

Le Secours Catholique, de par le fait qu'il s'agit d'un mouvement d'Eglise, a à cœur de **proposer des temps spirituels** à ces bénévoles, même si évidemment tout bénévole de toute religion ou sans religion est le bienvenue. A ce titre sont proposés des messes, des journées de recollection, des réflexions en groupe sur l'engagement et la doctrine sociale de l'Eglise, des retraites à Lourdes et des pèlerinages en Israël.

En termes **d'animation basée sur le collectif** au niveau du territoire, sont mises en place des assemblées de territoire où les grandes lignes des activités sont vues et réorientées. De la même manière, des échanges d'expérience ont lieu sur les méthodes d'animation, ainsi que des réunions inter-équipes au sein d'un même accueil (équipe emploi, logement...).

Au niveau de la délégation l'animation se fait également via des **places publiques** ouvertes à tous (ex : la mendicité, la vie de Jean Rodhain...), des « ciné-débats » sur des colloques ayant lieu au Collège des Bernardins...

Le territoire Paris Nord-Ouest réalise une expérimentation intéressante : elle a mis en place une équipe qui réalise le **suivi des bénévoles**. Les bénévoles sont rencontrés au bout de trois ou quatre mois d'activité. L'objectif est de vérifier si le bénévole est bien à sa place, heureux dans sa mission et bien en phase avec le projet du Secours Catholique. C'est aussi l'occasion de lui parler des formations et de la mobilité interne pour préparer l'avenir. Pour faire ce point régulièrement, et au-delà du suivi par le bénévole, le Secours Catholique privilégie deux autres moyens : la relecture de l'action en équipe et la formation, vus plus haut.

Le Secours Catholique a entamé une profonde refonte de son **projet de délégation** entre mars 2011 et septembre 2013. Cette refonte s'inscrit dans une démarche d'animation et de partage pour l'ensemble des personnes, bénévoles, salariés, personnes « accueillies ». Il a été l'occasion de réflexions portées par 11 groupes de travail mixtes. Il a également fait l'objet de présentations et d'interpellations régulières dans les différents lieux d'accueil. Il a dégagé des grandes orientations pour l'avenir et une évolution organisationnelle importante. L'objectif affiché a véritablement été d'associer les personnes qui le voulaient à la réflexion sur les grands axes stratégiques. En ce sens, il s'agissait d'un véritable outil d'animation et d'implication à tous les niveaux et sur tous les sujets, par l'association des personnes au projet.

Nous venons de voir que la délégation de Paris était dotée d'un certain nombre d'outils, favorisant le parcours du bénévole, de l'appel jusqu'à son intégration au sein d'une activité et d'une équipe et au-delà.

Ces outils ne sont pas tous mis en œuvre de manière uniforme sur la délégation, car les moyens humains ne sont pas homogènes et les certaines activités ne permettent pas leur mise en œuvre. Les parcours des bénévoles ne sont donc pas tout à fait identiques, mais tous œuvrent au sein d'une même association.

Comment sont perçus ces outils ? Quelles étapes sont capitales ? Qu'est ce qui favorise l'engagement d'un bénévole ? Qu'est ce qui participe le plus de son bien-être et donc de sa fidélisation ? C'est ce que nous allons voir dans la prochaine partie.

4/ Le ressenti du bénévole dans ses 9 premiers mois

Après avoir vu ce qui était mis en place pour les bénévoles à la délégation de Paris, de l'appel jusqu'à leur 9 mois d'ancienneté, nous allons étudier ici leur ressenti sur leur parcours à partir de notre étude qualitative. Les outils mis en place conviennent-ils ? Que manque-il ? Quelles sont les sources de satisfactions, les difficultés ? Quels sont finalement les incontournables à faire ou à ne pas faire pour que le nouveau bénévole s'engage ? Quels sont les facteurs clefs de succès d'une bonne intégration du bénévole et donc de sa fidélisation dans ces 9 premiers mois cruciaux ?

Ce que nous avançons dans cette partie est le fruit de l'analyse des interviews menés. Pour plus de lisibilité, nous ne mettrons pas d'extrait d'interviews. L'ensemble des données se trouve en annexe 7, et est classé par grande problématique.

Des aspirations très diverses et de l'importance d'être à leur écoute

Nous avons observé qu'après avoir été missionnés, encore 15% des personnes ne donnaient pas suite à la proposition qui leur avait été faite pour motif que leurs **disponibilités** étaient insuffisantes ou non compatibles avec les activités proposées. Nous avons déjà 23% des personnes à qui aucune proposition n'avait été faite pour ces mêmes raisons. Il ne s'agit pas là de fidélisation puisque le bénévole n'est même pas encore engagé, seulement cela pose la question de l'approfondissement des aspirations du bénévole et du **temps de réflexion** à lui donner avant la « signature » du contrat moral. Est ressorti lors de l'enquête l'enthousiasme du bénévole qui se lance corps et âme dans son bénévolat, mais qui a parfois du mal à évaluer le temps qu'il souhaite et surtout qu'il peut accorder au Secours Catholique. D'autant plus que souvent se greffent à l'activité des réunions supplémentaires. Cette **demande de discernement sur la disponibilité** a surtout été entendue des jeunes et des demandeurs d'emploi qui ont plus de mal à gérer un emploi du temps fluctuant.

Cette problématique de la disponibilité amène à questionner l'adaptation et l'ouverture (ou non) de l'organisation du Secours Catholique à la venue et à l'engagement de bénévoles

ayant des **contraintes horaires différentes**, ou encore des **temps d'engagement plus restreints** comme l'ont évoqués plus particulièrement des jeunes et demandeurs d'emploi.

Enfin, cela pose la question de la mise en place de missions adaptées à une autre forme de bénévolat. On pourrait imaginer par exemple la mise en place d'un vivier de bénévoles mobilisables dans le cadre de problématiques spécifiques (urgences, événementiel, etc...) Cela pourrait répondre à certaines demandes de bénévolat ponctuel ou « last minute » qu'ont suggérés certains interviewés. Cela pourrait permettre aux bénévoles de s'engager différemment en fonction de leurs variations d'activité. Par ailleurs, peu à peu et selon l'évolution de ces bénévoles spécifiques, le bénévolat ponctuel pourrait se transformer en bénévolat régulier le moment venu...bénévolat engagé et fidèle !

Les aspirations des bénévoles interviewés sont très variées, certains viennent pour une activité en particulier, d'autres par curiosité, d'autres pour aider, sans idée particulière derrière. Pour d'autres encore, la motivation est d'abord la recherche de la proximité du domicile. Les questions qui se posent derrière sont celles de l'adéquation entre une envie particulière d'un bénévole et la possibilité d'y répondre. Par ailleurs, comment orienter les bénévoles qui n'ont pas de désir précis sans prioriser forcément là où le Secours Catholique a des besoins. Ne serait-il pas judicieux de l'aider à creuser son désir et donc le rendre plus fidèle potentiellement puisque mieux orienté?

L'étude démontre que les bénévoles apprécient **l'esprit de rencontre et d'échanges** qu'ils ont ressentis lors de leur première « entretien » avec le Secours Catholique. Cela atteste pour eux d'une **grande ouverture à leur recherche de bénévolat** au sens large.

Les bénévoles se sont dits très sensibles à ce premier RDV qu'ils qualifient de RDV « d'orientation » qui va les positionner sur leur activité. Ils demandent au « recruteur » une certaine ouverture d'esprit et une adaptation à chacun d'entre eux. Cet accueil apparaît comme un des points cruciaux pour les bénévoles interviewés.

Cette même demande d'ouverture se retrouve plus tard, puisque le bénévole demande aujourd'hui au Secours Catholique de prendre en compte ses évolutions de désirs et de mode de vie, au-delà de sa situation au moment de l'entretien. Ainsi, certains bénévoles ont déjà changé d'activité au bout de 6 mois soit parce qu'ils ont changé de travail et ne sont plus disponibles de la même façon, soit parce que leurs envies ont évolué. Cette **adaptation constante du Secours Catholique aux évolutions des bénévoles** est très appréciée et permet de fidéliser un bénévole qui ne se sent pas à sa place ou qui voit ses disponibilités changées. Il leur ouvre aussi un **espace de liberté qui leur permet de s'engager** ou du moins de se lancer dans une activité plus facilement. Après, se pose la question de comment connaître et reconnaître les fluctuations d'activités et de désirs des bénévoles, et la réponse que peut y apporter le Secours Catholique. Par ailleurs, en termes de gestion des ressources et de stabilisation des équipes, cela pose quelques soucis de gestion au quotidien.

Lors des premiers entretiens entre les bénévoles et le Secours Catholique, a été exprimé par certains interviewés le souhait de ne surtout pas avoir d'activités en lien avec leur activité professionnelle présente ou passée. D'autres cherchent au contraire à mettre leurs compétences professionnelles au service du Secours Catholique, et d'autres encore ont des désirs ambivalents sur le sujet. Certains bénévoles voudraient qu'on fasse appel à eux pour leurs compétences spécifiques, au-delà de l'activité qu'ils tiennent, sans que cela ait été dit lors de l'entretien. Il y a sans doute là quelque chose à explorer de l'ordre de la **reconnaissance des compétences professionnelles** au-delà des compétences mises en œuvre lors de l'activité bénévole prévue. Pour le bénévole, ce serait un signe fort de reconnaissance et donc de fidélisation que de faire appel à lui dans ce cadre, mais comment détecter ces demandes ? Il serait bon d'amener le bénévole à s'exprimer sur ce thème, ou en tout cas de savoir quelles sont ses compétences professionnelles. En effet, les interviewés qui ont une activité qui n'a rien à voir avec leur compétences professionnelles se sont déclarés prêts à donner un coup de main sur leurs compétences au besoin. Outre l'aide spécifique toujours appréciable, cela permet au bénévole de découvrir autre chose et de **tisser des liens avec d'autres bénévoles**. La notion de **rencontre** est un élément important pour les bénévoles interviewés, et il peut aussi être mis en œuvre dans ce cadre.

Se pose dans ce cadre également la question de comment aider les bénévoles à passer d'une culture professionnelle à une culture associative, en particulier quand leur bénévolat est proche de leur compétence professionnelle ?

Par ailleurs, sur les notions de compétences, certains bénévoles ont souhaité commencer par mettre leurs compétences techniques au service du Secours Catholique afin de réussir leur intégration en **étant à l'aise** sur cet aspect, puis glisser peu à peu sur d'autres compétences secondaires.

Enfin, peu d'interviewés connaissent le passeport bénévole. Dans ces premiers mois, il n'est pas ressortie la notion de reconnaissance des compétences développées dans le cadre de l'activité de chaque bénévole, ni la volonté d'en développer de nouvelles en particulier. Sont plutôt apparues des **souhaits de retours et d'approbation** de ce qu'ils faisaient sur le terrain.

Comme nous l'avons vu, pour le Secours Catholique, l'appel est de la responsabilité de chaque bénévole. Se pose alors la problématique des « clans », les bénévoles ne cherchant les futurs bénévoles que dans leur entourage et donc souvent à l'identique. Cela ne favorise ni l'intergénérationnel, ni l'interculturel, et certains bénévoles interviewés ont eu du mal à trouver leur place au sein d'une équipe « fermée ». L'activité n'est pas remise en cause, mais **l'accueil** attendu peut ne pas être au rendez-vous. Or nous le verrons plus tard, la notion d'équipe est essentielle pour le bien-être et la fidélisation de ces bénévoles.

Le recrutement via des sites internet ou des forums vient relativiser quelque peu cette observation constatée.

De l'intérêt du cadre associatif plus que du projet

La présentation du projet associatif lors de la première rencontre est en théorie un bon choix et est apprécié par les bénévoles. Cependant en creusant, nous nous rendons compte que par projet associatif, ils entendent ici présentation des activités. Sur le projet associatif en lui-même, les bénévoles interviewés ont le sentiment d'un discours relativement dense, loin de leur préoccupation, et qui utilise un jargon incompréhensible.

Certains ont même dénoncé le flou de certaines dénomination d'activité, comme l'appellation de l'équipe « logement » qui crée un message illusoire pour les personnes accueillies, puisque l'idée est d'accompagner les personnes accueillies sur la constitution d'un dossier d'accès au logement (DALO), mais certainement pas de leur trouver un logement dans le mois. Il s'agit là de ne pas créer un sentiment déceptif sur le résultat potentiel de l'activité, source de désertion rapide

En réalité, sous projet associatif, les bénévoles mettent beaucoup de concepts différents : les pratiques usuelles dans chaque activité, les activités en elles-mêmes, l'esprit du Secours Catholique et les contours de ses missions.

Pour certains donc, le projet associatif est synonyme de guide des pratiques. Pour eux, cela est essentiel car cela procède de l'amélioration de leur pratique, en ce sens que le Secours Catholique assure une certaine uniformisation de la **prise en charge des personnes accueillies**. Il permet également à tous les bénévoles de parler le même langage. Pour eux, cela renforce **l'esprit d'équipe** et les partages qu'ils réalisent sur les cas concrets. Les bénévoles parlent en réalité ici plus **d'échanges de pratiques** et de formation que de véritable connaissance du projet associatif. Mais cela les aide indéniablement dans la pratique de leur bénévolat, et dans leur utilité, source de motivation importante chez eux !

Pour d'autres bénévoles, le projet associatif se résume aux activités du Secours Catholique. Ils ont à cœur de bien les connaître, pour les personnes accueillies. En effet, le projet du Secours catholique est basé sur un accompagnement global de la personne, qui vient souvent pour un problème particulier (ex : situation irrégulière) mais qui a également besoin d'un accompagnement sur la problématique du logement, ou de l'apprentissage de la langue par exemple. **Connaître les autres activités** paraît important aux bénévoles car il permet de mieux l'orienter. Et donc de mieux réaliser sa mission, se sentir utile... être fidélisé !

La connaissance de l'esprit du Secours catholique est pour certain bénévole un « paravent » en cas de souci. Dans les orientations du Secours Catholique, se dégagent des grands principes qu'il s'agit d'appliquer sur le terrain de manière concrète. C'est le Secours catholique qui décide des limites de son action, et pas le bénévole. Ce dernier **agit « sous couvert »** Cela lui permet de ne pas répondre par la positive à une demande incongrue qu'une personne accueillie pourrait lui demander et qui sortirait de ce cadre. Ce paravent le

protège, et lui permet d'exercer son bénévolat en toute sérénité. Ce cadre est en réalité celui que donne le chef d'équipe, qui varie donc un peu selon les équipes.

La connaissance du projet associatif et son appropriation permettrait sans doute aux bénévoles de **définir des frontières plus claires** entre ce qui relève de leur activité et ce qui n'en relève pas. En effet, un bénévole interviewé va jusqu'à donner son adresse à des personnes accueillies pour qu'elles puissent ouvrir un compte bancaire. Cela pose 2 problèmes majeurs : celui de l'inadéquation de ce type de comportement avec le positionnement du Secours Catholique qui peut ensuite créer des demandes similaires auprès d'autres personnes accueillies, demandes irrecevables. Et cela peut par ailleurs amener le bénévole à se laisser envahir par son bénévolat, jusqu'à l'épuisement et le rejet. La connaissance des frontières et leur explication tendrait à éviter des débordements source de départs des bénévoles. La question après est de savoir comment préserver les bénévoles, tout en leur laissant la liberté d'action qui transparait des interviewés ?

Certains bénévoles connaissent les activités, et voient en elles un « catalogue » leur présentant d'autres possibles pour le futur, en remplacement ou en complément. Il s'agit pour elles de se projeter dans l'avenir et d'avoir une ouverture à autres chose qu'à leur activité. D'autres ne connaissent que ce qui se passe dans leur lieux d'activité, d'autres encore ne les connaissent pas du tout. **Offrir des perspectives aux bénévoles** et leur permettre de se projeter au-delà de l'année en cours est certainement un facteur de fidélisation à l'association. Les interviews ont fait ressortir que certains bénévoles avaient arrêté leur précédant bénévolat « pour changer », L'avantage d'une grande association comme le Secours Catholique est que les possibilités de changement sont multiples. Se pose après la question de la possibilité de tous ces changements, et de l'aspect potentiellement « clientéliste » d'un changement trop fréquent d'activité, au-delà d'investissement en formation que cela demande.

Concernant la refonte du **projet de délégation**, aucun bénévole ne s'est senti concerné. Soit que le projet leur a semblé trop **loin de leurs préoccupation**, de leur mission, soit qu'ils ne se sont **pas sentis légitimes** pour pouvoir s'exprimer. Ce projet n'a pas du tout été porteur de cohésion et d'intégration pour eux. La question est de savoir plus globalement comment et quand impliquer les nouveaux bénévoles sur les projets, et comment développer leur sentiment d'appartenance à un tout, et au-delà de leur équipe ou lieu d'accueil.

Certains entretiens ont fait ressortir des bénévoles **en opposition et en refus de respecter le cadre du Secours Catholique**. La présence du salarié peut sans doute détecter ce comportement relativement tôt. Se pose après la question du « remerciement » ou pas de ce bénévole, et de son impact sur l'équipe.

Du rôle du salarié et de la reconnaissance

Le souhait d'avoir un **contact régulier avec le salarié** sur le terrain est revenu très fréquemment, pour son rôle d'expert, de garant, mais également comme valorisation du travail effectué. Certains regrettent son manque de compétence, ou encore son manque de légitimité et souhaitent exercer leur activité en toute autonomie dès le début. D'autres recherchent de la reconnaissance, de l'information et de l'accompagnement. L'idée est là encore **d'adapter** autant que faire se peut l'animation à chaque personne ou équipe.

La façon dont le questionnaire a été perçu rentre bien dans ce besoin de contact. Peu de bénévoles ont décliné la proposition, et tous ont été relativement prolixes sur leurs ressentis. Ils ont **apprécié l'entretien** et ont souligné son originalité, dans le sens où ils n'en avaient jamais eus, même dans d'autres associations. Les entretiens faits par les RH bénévoles dans une partie de la délégation n'avaient pas encore été effectués. Il y a là peut être un point à creuser pour le Secours Catholique : **un entretien téléphonique d'une heure est plus facile à mener qu'un entretien en face à face et a priori assez efficace**. Le Secours Catholique nous a d'ailleurs proposé, à l'issue du stage, de continuer à réaliser ces entretiens dans l'optique d'un suivi des nouveaux arrivants

En tout cas, un regard extérieur a souvent été demandé, avec des **demandes de retours sur le travail effectué**. Peu de bénévoles osent le demander. La question après est de savoir comment répondre à ces demandes de retour sans tomber dans du management ? Et qui doit faire ces retours ? (responsable de l'équipe, référant salarié, bénévole RH ?)

Est ressortie également la question de la reconnaissance. Pour beaucoup, elle est tournée vers **l'utilité de l'action** (au-delà de la reconnaissance du salarié vue plus haut) et le résultat obtenu. Si l'action est jugée utile, ils se sentent reconnus. Il faut également composer ici avec les déceptions face au non **résultat** ou à la non communication du résultat, ou encore au résultat trop loin dans le futur pour que le bénévole puisse s'y raccrocher. On retrouve là une des motivations principales vues en première partie. La question est de savoir comment déterminer l'utilité d'une action ? Sur quelle base ? Et quand le résultat n'est pas visible ?

Enfin, la **gestion des frustrations et des difficultés** trouveraient leur place pour les bénévoles dans le dialogue avec le salarié. Ces frustrations peuvent être de l'ordre de l'impuissance, du manque de moyens, de la déprime, et de situations inextricables... La question est de voir comment prendre en compte ces frustrations (et si c'est au Secours Catholique de le faire) et faire en sorte qu'elles ne viennent pas envahir la mission du bénévole, et donc le faire quitter sa mission.

L'équipe et le binôme : des accompagnateurs indispensables

Ce qui ressort également de l'enquête est **l'importance de l'équipe**.

En négatif, nous avons vu apparaître l'équipe « clan » et la démission ou démotivation de bénévoles mécontents à cause de cela, cela signifie également que cette dimension est essentielle pour eux.

L'équipe est importante à plusieurs niveaux. Pour certains bénévoles, les **personnes accueillies leur font confiance** parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas seuls. Pour d'autres, l'équipe est source de relais dans l'organisation de l'activité. Elle **permet un accompagnement quotidien** là où une personne seule ne pourrait y arriver. Pour d'autres encore, c'est la notion de **binôme qui serait importante : s'engager** en sachant qu'en cas de problème, de vacances ou autre, l'activité est assurée. Le binôme et plus largement la vie d'équipe permet de s'absenter et de compter sur les autres. Par ailleurs, le bénévole n'a alors pas seul le poids et la responsabilité de l'activité. La question est de savoir comment mettre en place une organisation d'équipe qui fonctionne, et où règne un bon esprit d'équipe ? Qu'est ce qui favorise la stabilisation d'une équipe, quels sont les leviers et les freins à la vie d'équipe, convivialité et vivre ensemble ? Comment vivre une vie d'équipe autrement que par des réunions physique puisque tous n'ont pas les mêmes disponibilités ?

En effet, certains bénévoles souhaiteraient avoir plus de réunions, d'autres moins, certains sont adeptes des mails, d'autres pas... Plusieurs courants peuvent par ailleurs s'affronter, et les bénévoles reviennent là encore au rôle du **salarié, qui doit être garant de l'esprit bénévole**. Ce qui ne paraît pas clair à certains nouveaux bénévoles, c'est la distribution des rôles salariés/responsables d'équipe/bénévoles. Ce que recherchent les bénévoles est une **organisation souple, efficace et adaptée aux modes de fonctionnement de chacun**. L'arrivée dans une équipe ne change pas forcément son organisation qui est déjà établie, et cela est regretté par certains bénévoles.

Un moment crucial où la notion de binôme ou d'équipe est ressortie comme essentielle, est la première rencontre entre le bénévole et les personnes accueillies. Les bénévoles ont été quasiment unanimes pour dire que le démarrage de leur mission a été violent. De par l'objet social du Secours Catholique, les bénévoles rencontrent essentiellement des personnes en situation de précarité. Il s'agit d'un contexte particulier pour lequel les bénévoles ont exprimé leur besoin d'accompagnement au démarrage. La notion de **binôme** est ressortie à cet effet. Avoir une personne qui montre, qui répond aux questions, et qui permet au débutant d'être dans un premier temps observateur et non pas acteur apparaît comme une configuration souhaitable pour éviter les chocs et fuites des premières heures. Après se pose la question de qui doit/peut faire cet accompagnement, à quel moment et pendant combien de temps ?

Dans ces premiers jours se pose également la question de la **réorientation du bénévole** si l'activité ne lui convient pas. Il s'agit ici d'être au plus près de lui afin de détecter l'inadéquation entre son souhait de départ et la mission en tant que telle. Un des bénévoles interviewés a changé de mission ainsi, mais combien sont partis sans dire un mot ? Cela pose la question de la représentation que chacun se fait d'une activité, et de la projection qui en découle. Peut-être que des outils comme des vidéo témoignages pourraient aider le bénévole à se faire une plus juste représentation des choses ? Par ailleurs, il y a à la délégation de Paris seulement 10 types d'activité possible. De manière pragmatique, il n'est pas évident de trouver une activité qui plait au bénévole, et qui répond à un besoin.

Des lieux de parole et d'échanges

Les bénévoles ont **plébiscité les lieux d'échanges**, debrief en fin de mission, réunion spécifique de partage d'expérience, relecture de l'action engagé sur plusieurs semaines... Pour eux, cela permet de poser des choses difficiles, d'échanger sur des problématiques complexes, d'apprendre, de poser les problèmes rencontrés, de se distancier... et d'améliorer la cohésion d'équipe.

Ils sont plus partagés sur la forme : comptes rendus de réunion ? Ordre du jour ? Quel type de réunion pour quelles typologies d'activités ? La diversité du bénévole fait la diversité des pratiques demandées

Les bénévoles ont exprimé le souhait de faire des **échanges d'expériences avec d'autres équipes**. Savoir comment ça se passe ailleurs, connaître d'autres activités... une certaine curiosité ressort qui pourrait être favorable à la connaissance du Secours Catholique, à celui du projet associatif, et donc à l'engagement et à la fidélisation ! Ces échanges d'expériences permettraient également aux bénévoles de tisser de nouveaux lien, et de répondre à leur désir de rencontres.

En ce qui concerne les **lieux plus particulièrement dédiés aux jeunes**, les avis sont très partagés. Les retours faits par les jeunes sont plutôt positifs sur les thèmes abordés, même s'ils voient aussi dans leur bénévolat l'opportunité de rencontrer des personnes d'une autre génération, chose qui se passe rarement dans leur vie de tous les jours.

En revanche, pour certaines bénévoles interviewés en dehors du périmètre « jeune », mettre des gens dans des cases en fonction de leur tranche d'âge est une manière **d'opposer des modes de fonctionnement, alors même qu'il serait préférable de jouer la coopération**, nettement plus profitable ? Cette manière de faire a quelque peu « vexé » un bénévole de 37 ans, qui s'est rendu compte à ce moment-là qu'il n'était plus dans la case « jeune »...

La question sous-jacente est comment faire des propositions adaptées aux jeunes ou à tout autre « segment » sans cliver le Secours Catholique en plusieurs parties bien distinctes ?

Certaines activités attirent plus certains types de bénévoles, Par exemple les Roms attirent plus les jeunes. Les bénévoles interviewés sont attirés par cette activité car ils sont sensibilisés à cette population, mais en réalité ils souhaitent plus avoir une action militante que de terrain, et de ce fait sont déçus. Cela pose la question de l'explicitation des missions et du mélange des générations.

Des moments conviviaux

Les **moments conviviaux sont plébiscités** et participent de la vie d'équipe. Certains bénévoles regrettent que dans le cadre de moments conviviaux qui vont au-delà de la simple équipe, il n'y ait pas plus de **contacts inter-équipe**, ce qui démontre une fois de plus l'importance des relations dans le choix de ces bénévoles à démarrer une activité bénévole. L'amélioration souhaitée est de développer l'inter-équipe

Une formation et une communication à adapter

La formation est vécue par ces bénévoles comme très théorique. Ce qu'ils souhaitent, ce sont des **éléments concrets qui les aident directement dans leur mission**. On reconnaît le bénévolat d'action qui fait que les bénévoles s'engagent d'abord sur une activité, avant plus tard éventuellement de s'engager sur un projet associatif. La formation globale sur le Secours Catholique ne les intéresse que moyennement, La problématique des horaires est également importante ici, et pose la question des modalités des formations (à distance/présentiel, horaires, contenus, terrain/théorique...)

Les bénévoles interviewés ont plus demandé d'outils que de formation. Un livret pratique, simple, qui décrirait par exemple qui fait quoi, les coordonnées... et qui leur serait mis en main.

Il y a apparemment besoin d'une vraie analyse des besoins des bénévoles en termes de formation et de développement d'outils, en termes de contenu et de format.

Certaines bénévoles dénoncent le **manque de communication, d'autres le trop** de communication. Sur la partie communication par mail, une large enquête a été lancée, les résultats ne sont pas encore sortis mais seront intéressants à analyser ! Par ailleurs, certains bénévoles se demandent quelle action leur est demandée après certains mails. Ils recherchent une clarification et une structuration de l'information

Des petits « irritants » matériel

Certains bénévoles regrettent de ne pas **disposer de moyens pour leur activité** (feutres pour un atelier dessin...) Il s'agit ici plus de « petits » moyens que de grands moyens pour « sauver la société », mais ces négligences sont à la longue vécues comme un désintéressement de la part des responsables d'équipe et donc comme un manque de reconnaissance.

Sur le plan financier, plusieurs personnes interviewés regrettent le non **dédommagement de certains frais**, comme les tickets de métro, ou encore les photocopies pour les cours. Il y va ici plus d'une organisation défaillante pour effectuer le remboursement des photocopies. Concernant les frais de déplacement, ils ne sont pour le moment pas remboursés.

Une place donnée aux écrits très diverse

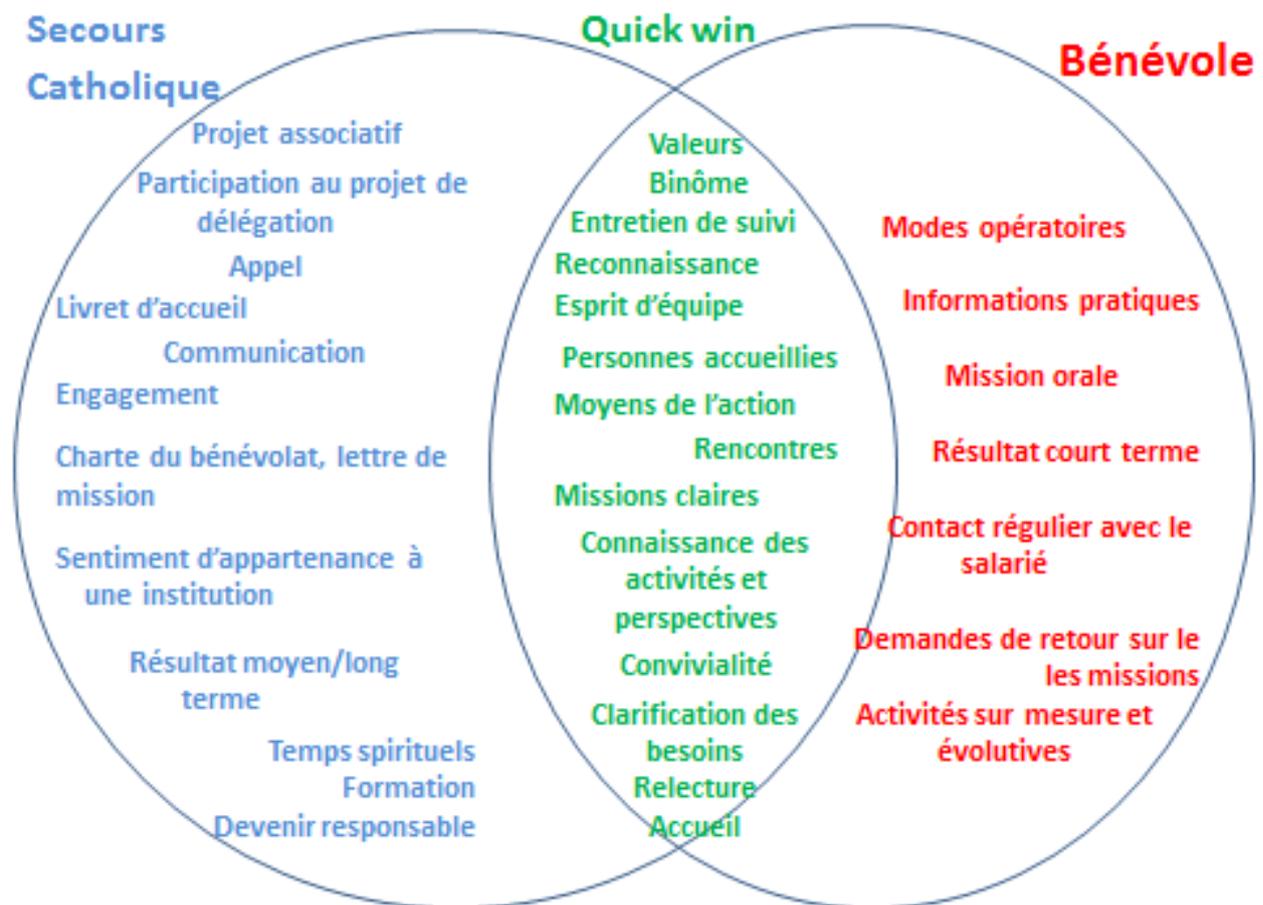
Les bénévoles interviewés ont eu des avis très **différents sur la notion d'écrit**. Pour certains, que le chef d'équipe et lui-même sachent ce que chacun fait par oral suffit amplement. D'autres ont juste besoin d'une fiche d'information et d'un entretien explicite. Certains ont apprécié de recevoir un courrier avec la charte du bénévole, d'autres pas du tout, ils n'ont pas relié leur activité à cette lettre.

Se pose donc ici la question de la formalisation auprès du bénévole, de son engagement, pour lui-même et pour l'équipe. Il peut également y aller ici de la clarification de la mission, et éventuellement des cas possibles de fin d'engagement.

En conclusion, le schéma suivant résume :

- dans le cercle de gauche ce qui apparait essentiel au Secours Catholique, qu'il essaie de mettre en place dans les premiers mois de l'arrivée du nouveau bénévole, et que les interviewés n'ont pas signalé comme important, engageant, ou fidélisant lors de leurs 9 premiers mois.
- dans le cercle de droite, ce qui apparait essentiel pour le bénévole, où encore ses propres besoins, qui ne sont a priori pas partagés, ou pas de la même manière, par le Secours Catholique
- à l'intersection des 2 cercles, les « quick win » : les valeurs et outils sur lesquels Secours catholique et nouveaux bénévoles se retrouvent dans ces 9 premiers mois.

Nous pensons que la mise en place d'un plan d'actions visant à développer la fidélisation des bénévoles de moins de 9 mois, pourrait commencer par l'étude approfondie de ces quick win (fait d'arriver rapidement à un résultat tangible par la mise en place d'éléments simples et ici fédérateurs) En effet, ils sont par essence intégrés à la fois par le Secours Catholique et par les nouveaux bénévoles.



Partie 3 : Eléments de réponses et recommandations

L'enquête réalisée au Secours Catholique confirme par l'exemple la conclusion que nous réalisons en première partie, à savoir que les outils de fidélisation demandent une adaptation constante en fonction de chaque bénévole, et de là où il se situe dans le « cycle de la motivation ». L'émergence de nouvelles motivations et de nouvelles formes de bénévolat a mis en avant **la nécessité de développer une nouvelle culture de l'association et de son organisation, comme de nouvelles formes d'animation par « segment de bénévoles »** On voit ici tout l'intérêt de disposer de ressources internes sur le sujet du bénévolat.

En ce sens, on peut dire que l'élaboration d'une Gestion des Ressources Bénévoles bonifie véritablement le fonctionnement de l'association car elle contribue à la fois à **une montée en compétences** (RH, mais aussi terrain dans la gestion de l'animation collective et « one to one ») et à **une remise en question salutaire de son discours et de son image traditionnels** (ex nouvelle politique de recrutement du Secours Catholique)

La mise en place d'une politique de fidélisation des bénévoles permet **d'initier à la fois un nouveau projet, une nouvelle organisation, un nouveau mode de recrutement, un nouveau réseau et une nouvelle équipe.**

C'est pourquoi les évolutions récentes du bénévolat en France révèlent à quel point il est **difficile et relativement nouveau pour certaines associations de mettre en place une stratégie de fidélisation des bénévoles.** De plus en plus au cœur du projet associatif, il s'agit de trouver, au travers de la stratégie, un équilibre entre la recherche exacerbée de « militants », de renouveau et d'attractivité pour répondre à un besoin de plus en plus personnalisé et exigeant. Dans cette stratégie sont recherchés également le respect et la préservation d'une certaine identité historique, d'un mode de fonctionnement institué, complexe à bousculer, voire de certaines valeurs et positions idéalistes quant à la nature du bénévolat. La mise en place d'une Gestion des Ressources Bénévoles paraît aujourd'hui incontournable pour toute association qui fait largement appel aux bénévoles pour assurer son objet social. Cela implique de leur part de s'interroger sur **leur propre culture interne, sur la place qu'elles veulent accorder aux différentes formes de bénévolat, sur le rôle de leur équipe et de leur gouvernance dans leur stratégie de développement du bénévolat et des bénévoles.**

D'autres témoignages d'associations rapportent également qu'il existe de façon généralisée aujourd'hui un véritable challenge à **former les instances de gouvernance à l'animation**, à les convaincre de la nécessité de s'impliquer personnellement dans cette tâche, très relationnelle, avec laquelle ils ne sont pas forcément tous à l'aise. **Cela implique aussi pour les dirigeants de savoir déléguer, faire confiance et être à l'écoute pour favoriser la créativité** de chacun. Le bénévole est cependant en recherche d'une forme de reconnaissance en retour de la part des dirigeants de la structure.

La capacité de délégation des dirigeants se joue aussi dans l'appropriation d'une forme relativement nouvelle de bénévolat : le bénévolat de compétences. Aux vues des besoins en

compétences croissantes des associations, il serait dommage que les dirigeants se privent de cette ressource au prétexte qu'il ne s'agisse pas de bénévolat traditionnel.

Ces remarques nous conduisent à penser que la nécessité de mettre en œuvre une démarche de fidélisation des bénévoles est relativement **déstabilisante** pour toute association, peu sécurisante car elle remet en cause quelques certitudes bien établies. Cependant, c'est aussi l'occasion d'apporter un nouveau souffle au projet associatif et d'y inscrire ce volet qui y était rarement.

Ce positionnement de la Gestion des Ressources Bénévoles au cœur du projet associatif prend également tout son sens dans la **perspective plus globale de la restructuration et de la professionnalisation** du secteur associatif.

Le bénévole, comme nous l'avons vu, plus contraint et plus exigeant se montre lui aussi de plus en plus sélectif, voire « volatile ». Les formes d'engagement ont muté, avec le passage d'un bénévolat anonyme et gratuit à un bénévolat qui permet l'articulation de motivations individuelles, personnelles et professionnelles. Il s'agit également de recruter sur des terrains nouveaux (ex : la ressource importante du bénévolat direct, le bénévolat de compétences, le bénévolat à distance...). Il revient donc **aux associations de saisir l'opportunité d'intégrer dans leur Gestion des Ressources Bénévoles de nouveaux moteurs et de nouvelles formes d'engagement, et de prouver la valeur ajoutée de l'engagement** dans des projets associatifs institués. Et ce d'autant plus que se pose la question de la pyramide des âges des bénévoles, et notamment des plus actifs et des plus réguliers dans leur engagement.

Il y a donc en réalité **des** bénévolats, **des** motivations, **des** éléments déclencheurs, **différentes** périodes dans le cycle de la motivation, et même des types de fidélités, à l'intérieur de l'association ou à l'extérieur.

Nous pouvons dire aujourd'hui que le bénévole est avant tout un **consom'acteur**. C'est un **véritable acteur** du monde associatif dans ce sens où il apporte une réelle plus-value aux bénéficiaires, à l'association et à la société. Dans ce sens aussi qu'il va chercher à produire un résultat. C'est également un **véritable consommateur**, puisqu'il procède du monde associatif et non d'une association en particulier. Il va rechercher le lieu où trouver une réponse au plus grand nombre de ces aspirations du moment. Il va donc sélectionner, parmi les offres de bénévolat qui se présentent à lui, une activité en particulier, en dehors bien souvent de tout projet collectif. Le bénévole a alors en tant que consommateur un certain nombre d'exigences et de demandes auxquelles l'association doit s'adapter, si elle souhaite que le bénévole participe à son projet. Ceci n'est qu'une option. En effet, l'association peut également mettre au cœur de sa stratégie une exigence de motivation profonde pour la cause qu'elle défend. Nous verrons plus loin que différentes stratégies de bénévolat peuvent se concevoir. La notion de Plaisir nouvellement arrivée dans le triptyque des motivations Sens, Utilité, Plaisir illustre bien cette notion de **consom'acteur**.

L'émergence de ce consommateur met en avant la possibilité pour les associations de développer un véritable « **Volunteer Relationship Management - VRM** », soit Management de la Relation Bénévole, pendant associatif du « Customer Relationship Management - CRM ». Notre étude a déjà démontré l'impact de certaines caractéristiques tels que le sexe, l'âge, l'activité sur le parcours des bénévoles et donc sur leur fidélité. Nous pensons qu'il serait très porteur pour les associations d'approfondir cette question de la **segmentation de leurs bénévoles**. Il serait alors question d'identifier d'autres critères permettant de segmenter les bénévoles, ce qui permettrait de définir **des** « parcours bénévole » par grande catégorie.

L'association pourrait alors créer des « **programmes de fidélité** » adaptés à chaque **bénévole**. Par exemple, le bénévole plus sensible à l'aspect formation et disponible le soir uniquement recevrait des propositions dans ce sens. Le bénévole friand d'échanges et de suivis avec un salarié pourrait voir inscrit dans son agenda des RDV beaucoup plus fréquents que celui qui n'en souhaite pas...Il s'agirait de déterminer de manière intelligente ces critères, et de faire évoluer ces critères bien évidemment.

Pour déterminer ces critères, les associations doivent selon nous **se poser les questions suivantes en amont** :

Quelle place les bénévoles occupent-ils dans notre association ? Quel est leur rôle dans la mise en place du projet associatif ? Quel est le poids de leur action ?

Quel regard portons-nous sur le turn over de nos bénévoles : insignifiant ? Satisfaisant ? Trop important ? Est-il en érosion ou en développement ?

Comment est réalisé dans l'association l'analyse des besoins et des missions qui peuvent être confiées à de nouveaux bénévoles ?

Sommes-nous à l'écoute attentive des motivations et attentes des bénévoles qui se présentent ?

Sommes-nous prêt à remettre en cause nos propres attentes si les intentions du bénévole révèlent des possibilités que nous n'avons pas envisagées ?

Elles peuvent ensuite partir de l'étude de la typologie de leurs bénévoles. Qui sont-ils ?

Quelles sont leurs motivations ? Comment se comportent-ils ? Quelles sont leurs attentes en termes d'animation ? Quelle activité font-ils ?

Nous pensons que cette connaissance des bénévoles en place permet également de mieux accueillir les nouveaux bénévoles, et donc de mieux appréhender les premiers mois, qui, nous l'avons vu, sont essentiels dans la fidélisation.

Il est également possible à ce stade d'utiliser une **SWOT (Force-Faiblesse/Opportunité-Menace) pour chaque grande catégorie de bénévole**, afin de déterminer les éléments internes et externes à la « conquête » qui permettent de partir d'un nouveau bénévole.

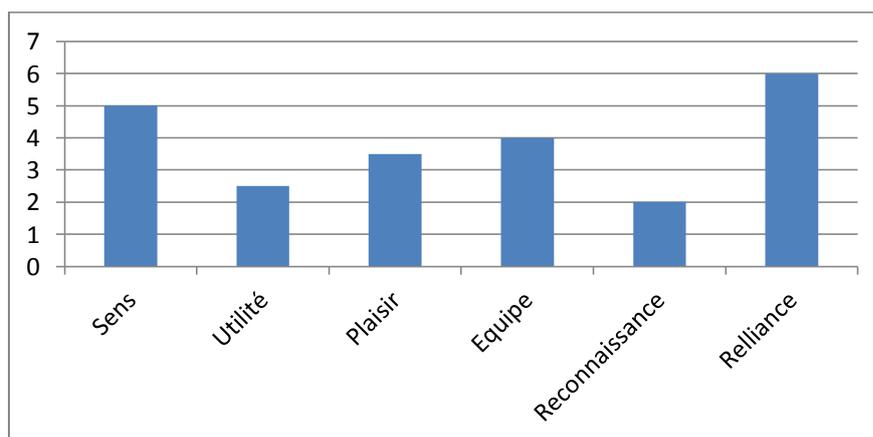
Ce système pourrait permettre à l'association d'optimiser ses ressources, et **d'avoir des outils de fidélisation « one to one »**. Il ne s'agirait pas de stigmatiser les bénévoles dans une

case, mais de développer des outils correspondants à chacun, là où il en est. Dans cette mise en œuvre, l'animation et les remontées terrain sont évidemment essentielles.

L'objectif ici est de donner aux associations les **clefs de compréhension** des différentes typologies de leurs bénévoles et de l'évolution de leurs motivations, par le biais d'une segmentation faite sur la base de critères qu'ils détermineraient chacun pour eux-mêmes. L'objectif final étant évidemment de mettre en place des actions adaptées à chaque segment, et susceptibles de développer l'engagement des bénévoles. **Travailler sur les « quick win » propres à chaque segment et stade de motivation**, permettrait à l'association d'arbitrer en connaissance de cause en fonction des différents leviers possibles. Il s'agirait donc dans un premier temps de faire l'exercice que nous avons réalisé pour le Secours Catholique : comparer ce qui est mis en place en termes d'accueil, d'animation..., et le ressenti des bénévoles, afin de déterminer ce qui est réellement fidélisant, et ce pour chaque segment.

Une autre clef possible, pourrait être la mise en place d'un outil permettant de piloter les motivations des bénévoles et donc leur envie de rester ou non dans l'association. **Chaque bénévole pourrait s'auto-diagnostiquer sur la base des motivations** que nous avons fait ressortir plus haut dans notre étude. A partir de questions simples comme « quel sens je donne à mon activité aujourd'hui ? En quoi est ce que je me sens utile ? Quel plaisir j'ai dans mon bénévolat ?...Le bénévole pourrait voir les fluctuations de certaines de ses motivations, l'animateur pourrait alors voir comment sur tel axe faire remonter le curseur, et ce travail pourrait également être fait en équipe, garantissant un certain niveau global de motivation. **Ces critères étant très subjectifs et propres à chaque individu, c'est un moyen de se situer et d'entrer en dialogue.** Cela peut constituer une base de dialogue entre le bénévole et son référent, et répondre à la demande de certains bénévoles exprimant le souhait d'être plus accompagnés.

Nous pensons que le bénévole peut porter un « auto-diagnostic » de ses motivations principales, en positionnant son curseur en fonction de son ressenti sur le diagramme, comme suit :



Au-delà d'une segmentation fine permettant de développer des parcours bénévoles au plus près de chacun, plusieurs clefs ressortent de l'étude réalisée, comme autant de points cruciaux et structurants pour l'ensemble des bénévoles.

Une de ces clefs peut être **la mise en lumière des valeurs**. Nous avons vu tant dans une étude de « La France Bénévole », que dans notre étude terrain, que les valeurs étaient de forts vecteurs de rassemblement. Nous pouvons en déduire que leur mise en lumière pourrait développer le **sentiment d'appartenance des bénévoles à l'association**. Du sentiment d'appartenance à d'esprit d'équipe, il y a peu. Puis nous pouvons imaginer qu'il est alors possible de passer de la notion d'action collective à celle de projet associatif. Il y a là quelque chose à creuser dans le cadre de la mise en place des différentes pédagogies de l'engagement.

Cependant, s'il existe un lien fort entre adhésion au projet associatif et fidélisation, celui-ci se fait avec le temps, et avec la mise en place des pédagogies de l'engagement faites par l'association.

Ces valeurs peuvent également trouver leur place en se déclinant en termes de qualité et de comportement à adopter, pour développer le « travailler ensemble ». **L'attachement à des valeurs spécifiques à l'association pourraient être repéré lors de l'entretien d'« embauche », et constituer, pourquoi pas, un critère de « sélection »,** apportant plus de « chances » au bénévole de se retrouver dans l'association qui correspond à ses valeurs et donc de lui être plus fidèle.

Il s'agit ici de **trouver une voie médiane** entre l'accueil de tout type de personnes de bonne volonté, et ce que l'association ATD Quart Monde mettait en place pour ses nouveaux bénévoles (pour s'assurer de leur attachement à la cause) : 2 ans de tractage dans les rues avant d'être en lien avec des personnes en situation de précarité.

Il est certain que poser des exigences dès le départ a un impact sur la fidélisation des bénévoles. Si leurs valeurs personnelles sont en lien avec les valeurs de l'association, la fidélité intrinsèque du bénévole est déjà acquise, et il sera plus facile pour l'association de le fidéliser in situ. Il s'agit ici de **déterminer une stratégie de « recrutement » qui soit en phase avec les valeurs, objectifs et contraintes de l'association.**

Nous pensons que **segmenter ces missions en fonction de l'importance ou non d'un engagement dans la durée**, serait une des pistes à creuser. Cela revient à officialiser des situations de fait : aujourd'hui, nous avons souvent au sein des associations un noyau dur de personnes engagées portant des projets complexes, et des bénévoles à la présence plus aléatoire ou plus limitée, à laquelle il faut s'adapter.

Dans le cadre du recrutement des bénévoles, l'axe valeur pourrait être plus travaillé lors du premier entretien entre le bénévole et l'association avec des postes à responsabilité (sans parler des bénévoles élus).

Il s'agira ici de faire un travail approfondi des missions et tâches nécessaires au développement de l'activité de l'association. Nous pensons qu'il faudrait être attentif ici à ne pas tomber dans une approche « ressources humaines » de type « entreprise ». En effet, si cela rassurerait certains bénévoles d'avoir un cadre connu avec une fiche de poste et des

objectifs déterminés, d'autres souhaiteraient surtout se détacher de toute ressemblance avec leur vie professionnelle.

Les associations devront également éviter une parcellisation des tâches à outrance. En effet, cela ne permet pas au bénévole de comprendre son rôle par rapport à la mission, et il peut se sentir considéré comme une personne interchangeable selon les besoins de l'association. Cette parcellisation revient en réalité à nier ainsi ses aspirations et compétences intrinsèques, et ne permet souvent pas de retour de son travail, ce qui peut générer la sensation de ne rien faire.

Un lien fort est prouvé entre adhésion au projet associatif, et fidélisation. Il s'agit en réalité aujourd'hui pour les associations de prouver la valeur ajoutée de l'engagement si elles veulent fidéliser certains de leurs bénévoles. Pour ce faire, il leur faudra sans doute repenser la pédagogie de l'engagement qu'elles déploient pour aller vers une adaptation plus fine aux différents profils de bénévoles qu'elles ont devant elles (salariés d'entreprises, jeunes de quartiers difficiles...). Il leur faudra par ailleurs mettre en place des outils à chaque étape permettant au processus d'accueil, d'intégration et de fidélisation de se faire. Ces outils devront dans l'idéal se décliner en fonction des segments de bénévole, sans pour autant créer de clivages au sein de l'association.

Il existe une posture commune à tous les bénévoles que l'on peut considérer comme l'outil premier : **les bénévoles, à chaque étape de leur parcours, cherchent à ce qu'on s'intéresse avant tout à ce qu'ils sont**, à leurs motivations, à leurs valeurs, à leurs aptitudes et à leurs disponibilités. Ensuite, comme nous le dit Mc Curley et Lynch (*Essential Volunteer Management - Stephen McCurley, Rick Lynch, 1998*), « la rétention des bénévoles est en grande partie liée à la manière dont ils se sentent valorisés et importants » **Ces éléments essentiels** qui procèdent de la fidélisation des bénévoles doivent être accompagnés tout au long de leur engagement par de la **communication** (sur le projet associatif, autour d'un moment convivial, d'un point sur l'activité, sur la pratique...), par de la **valorisation** (remercier, responsabiliser, féliciter, fait par les dirigeants, les bénéficiaires...), et par de la **formation**. La notion **d'équipe, d'utilité** de l'action, de **développement de compétences** et de **changement régulier de mission ou de « promotion »** sont également importantes. Enfin, que l'association ait une bonne image rend le bénévole fier et plus attaché à son association.

Du côté de l'association, il s'agira, dans une démarche opérationnelle et conviviale, d'associer les bénévoles au projet associatif, et pas seulement aux activités à prendre en charge (cf. pédagogie de l'engagement), d'accorder de l'importance au système de communication et au travail en équipe (surtout si les bénévoles ne viennent pas souvent), de privilégier la cooptation et le tutorat/compagnonnage (plutôt que des systèmes hiérarchiques formels), d'accorder une grande importance au contrat moral et de remercier sans cesse. Les sources de satisfaction et de fidélisation varient évidemment avec l'âge, le secteur et l'activité du bénévole. C'est pourquoi nous pensons **qu'il s'agit avant tout de tisser un lien particulier avec chaque bénévole pour être au plus près de ses préoccupations**, et de faire, encore une fois, du Management de la Relation Bénévole.

La fidélisation se joue également dans le **traitement des insatisfactions des bénévoles**. Au-delà de la disponibilité des bénévoles eux-mêmes, il peut s'agir d'un problème avec l'organisation (manque de communication, manque de procédures, conflits, insuffisance de

moyens, jeu politique...), ou d'un manque au niveau du projet associatif (absence de but, missions apparemment sans impact), ou encore d'un manque de reconnaissance. Cela peut également provenir d'un manque de convivialité, d'un sentiment de déclassage des bénévoles par rapport aux salariés, d'une inadaptation des attentes propres desdits bénévoles, ou encore d'un manque d'accompagnement. Nous pensons ici que le rôle du responsable d'équipe bénévole ou du salarié prend tout son sens dans le repérage et le « traitement » de ces insatisfactions autant que faire se peut. Par ailleurs, il nous semble, passé un certain stade, qu'il ne faut pas hésiter à « remercier » un bénévole lorsqu'aucune autre solution ne paraît envisageable, tout en ayant à cœur de préserver l'équipe.

La solidité de l'équipe tient à la fidélité et à la participation de chacun de ses membres. Nous soulignerons ici que les liens entre les bénévoles et l'association s'entretiennent par la participation aux formations proposées, aux activités de l'association, par la présence aux réunions d'équipe ou de groupe, et par un point-bilan fait périodiquement avec le coordonnateur de la mission menée. Sans oublier de **donner du sens et de la visibilité à l'action et au projet**. Tout ce parcours peut être jalonné, avec profit, de rencontres avec d'autres bénévoles, illustré de témoignages divers et d'exposés de cas vécus.

En termes de fidélisation, il s'agit en réalité pour l'association de ne jamais perdre de vue ni le projet (donner le sens), ni le collectif (organiser l'efficacité et la cohésion), ni l'individu (créer de la valeur pour lui-même).

L'objectif est bien d'établir puis de renforcer une relation de qualité, fonctionnant dans les 2 sens : écouter ↔ comprendre, et donner ↔ recevoir.

Globalement, il est de la **responsabilité des associations de développer leurs communications et de valoriser leurs actions et leur ouverture à tout type de bénévolat.**

Des associations comme France bénévolat, ou Passerelles et Compétences œuvrent également à la promotion de ce bénévolat. Par ailleurs, nous pensons que la clarification des besoins et des possibilités de modifications des missions aident à composer avec les bénévoles d'aujourd'hui. Nous ne pouvons qu'encourager enfin les expériences de type solidage qui institue une petite contrepartie à la notion de bénévolat (logement vs visites à des personnes âgées), ou encore l'acquisition d'UV pour les étudiants qui s'engagent (Jussieu, Autremonde), ou d'autres formes de bénévolats comme le bénévolat à distance, ponctuel (il sera peut-être le bénévole régulier de demain !), direct ou encore les possibilités d'absence, pour les salariés, pour l'exercice d'une activité bénévole, ou les programmes de bénévolat d'entreprise (qui demeurent rares).

Les associations peuvent aussi faire le choix d'aller vers un **modèle anglo-saxon** où l'organisation associative repose d'abord sur des noyaux de salariés qui mobilisent des bénévoles en fonction du temps qu'ils peuvent ou veulent donner.

Au-delà de la communication à effectuer par les associations, il est bon de constater que le gouvernement a été fortement sensibilisé à la problématique du bénévolat, qui va au-delà des seuls besoins associatifs (développement de liens sociaux, enjeux économiques...) : **en 2014 une grande campagne de promotion et de soutien à l'engagement bénévole et en particulier celui des jeunes sera organisée par le Ministère**, et un guide pour aider les associations à valoriser leurs contributions volontaires sera réalisé.

La note d'analyse de septembre 2011 – Centre d'analyse stratégique – du **Premier Ministre faisait déjà des propositions dans ce sens et allait encore plus loin**. Si tout n'est pas encore mis en œuvre, il atteste d'une véritable implication et d'une véritable politique sur ce sujet. Les propositions sont résumées ci-après :

- **Encourager le bénévolat** par des actions plus particulièrement ciblées sur deux publics, grâce à :
 - o la mise en place d'ateliers d'information et de sensibilisation pour les jeunes retraités lors de la liquidation de leurs droits à la retraite ;
 - o des actions de sensibilisation sur les bénéfices du bénévolat auprès des jeunes.
- Définir, au niveau européen, les conditions pour **rendre les engagements bénévoles éligibles à l'obtention de crédits universitaires (ECTS)**.
- **Impliquer Pôle emploi dans la valorisation des activités bénévoles** :
 - o dans le cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi et des ateliers CV, valoriser les activités bénévoles pour l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en promouvant les compétences transférables ;
 - o sensibiliser les employeurs publics et privés aux avantages découlant de l'exercice, par les candidats au recrutement, d'activités bénévoles (implication, autonomie, travail en équipe, etc.).
- **Accompagner les associations** dans la clarification des rôles respectifs des bénévoles et des salariés (formations, chartes, partage d'expériences).
- **Valoriser le mécénat de compétences**, en communiquant sur ses avantages pour l'employeur comme pour le salarié : développement des compétences et de la motivation, découverte de nouvelles organisations et de nouveaux besoins, forme particulière de mécénat ouvrant aux réductions fiscales existantes.

Il s'agit également de repenser la disponibilité du bénévole. L'idée d'une mission de bénévolat sur une courte période, où les bénévoles viendraient par intermittence, pourrait être encouragée. Un professionnel du bénévolat aux Etats-Unis atteste ainsi qu'offrir des missions à court terme pourrait générer un vivier plus important et diversifié de bénévoles, que l'opportunité d'un bénévolat sans conditions à long terme. Son raisonnement est que **l'opportunité d'un bénévolat sans conditions attirera plus de personnes pour un travail bénévole et que ces petits engagements mèneront à des engagements plus importants**. (Source: *nfpSynergy "The 21st Century volunteer"ccc, November 2005*), *Research undertaken by the Scout Association*) Cette manière de voir les choses renforce le besoin d'une meilleure intégration et d'une formation pour tous les bénévoles, et d'une révision des pédagogies de l'engagement. La Croix Rouge est déjà dans cette logique et a imaginé des projets ponctuels, sur quelques semaines ou quelques mois, en développant ce qu'elle appelle un « corps de réserve de l'urgence ».

Au-delà de la problématique de la fidélisation des bénévoles, la **visibilité et l'impact de chaque bénévole peuvent être décuplés par les médias et les nouveaux réseaux sociaux**. Les bénévoles même peu engagés au sein de l'association peuvent avoir développé par ces biais un type de fidélité particulier via la défense des valeurs à l'extérieur de l'association. Cette forme de fidélisation est extrêmement importante et va même au-delà de la défense,

et du recrutement potentiel de nouveaux bénévoles, **il peut s'agir ici de recruter de nouveaux donateurs essentiels à la vie de l'association.**

Nous voyons donc que les enjeux de la Gestion des Ressources Bénévoles sont complexes et parfois même contradictoires : personnaliser la Gestion des Ressources Bénévoles, impliquer chacun dans le projet associatif, gérer la pénurie relative de bénévole, professionnaliser le bénévolat sans perdre le sens. La professionnalisation du secteur associatif se retrouve là encore de par la complexité des problématiques à résoudre.

Conclusion

Les questions que nous nous posions en début d'étude étaient les suivantes :

- Quelles sont les grandes caractéristiques des bénévoles ?
- Quels sont les leviers de chacun ? Quels sont les points « cruciaux » du parcours du bénévole sur le plan de fidélisation ? les étapes à ne pas manquer ?
- Y-a-t-il des incontournables communs qui sont structurants dans l'attachement à une association ?
- Est-il possible de déterminer d'autres voies permettant de répondre à la problématique de la fidélisation des bénévoles ?

Il ressort que la fidélisation des bénévoles est en réalité la **recombinaison permanente** entre :

- leurs motivations à l'engagement
- leur construction ou reconstruction identitaire
- leur parcours de vie
- leur parcours professionnel
- leur parcours bénévole, au sein de l'association ou d'une autre

Et leurs différents profils, qui évoluent également et sont en réalité bien plus nombreux :

- les jeunes (scolaires, étudiants, demandeurs d'emploi),
- les actifs (satisfaits, insatisfaits, placardisés...)
- les demandeurs d'emploi
- ...

D'où l'importance de créer un véritable système de **Management de la Relation Bénévole** prenant en compte l'ensemble des critères de segmentation que chaque association aura pris soin de déterminer pour elle-même.

En termes de fidélisation, il existe des éléments structurants : Il s'agit en réalité pour l'association de ne jamais perdre de vue ni le projet (donner le sens), ni le collectif (organiser l'efficacité et la cohésion), ni l'individu (créer de la valeur pour lui-même).

Le choix d'une stratégie de fidélisation comporte une **part de risque pour l'association**. En effet, l'approche théorique, comme l'étude du terrain, renforcent la même idée : il est une spécificité d'une **démarche construite autour de l'approche d'un individu unique, et donc très axée sur le relationnel et le ressenti**, avec tout ce que cela implique d'exigeant, d'instable, d'imprévisible ou de risqué (dans la chance de pouvoir le recruter, dans l'adhésion au projet associatif et dans la fidélisation).

Pour conduire l'association néanmoins dans son choix (certes son identité, son histoire, ses besoins restent déterminants), nous croyons que c'est avant tout le **positionnement qu'elle souhaite adopter par rapport à l'intégrité de son projet associatif et sa volonté à s'ouvrir sur la nouveauté** et notamment aux nouvelles formes de bénévolat, la vision qu'elle a du rôle de sa gouvernance et des salariés, du statut à octroyer au bénévole et de ce que doit être la Gestion des Ressources Bénévoles pour l'association, qui l'orientera vers telle ou telle stratégie de fidélisation auprès de ce public en mutation et extrêmement varié.

C'est cela qui permet de dire selon nous que c'est **à chaque association d'inventer et de faire évoluer sa stratégie de fidélisation**, comme la place qu'elle donne aux dits bénévoles.

L'hyperpersonnalisation et la réponse aux exigences du consomm'acteur implique des choix stratégiques fondamentaux pour une association, nouveaux et peu évidents à réaliser, ce qui signifie qu'il y a certes des incontournables communs, mais surtout une stratégie par association et par bénévole... ceci est évidemment un idéal, la détermination d'une stratégie de fidélisation par typologie de bénévole étant un objectif déjà ambitieux.

En perspective, nous avons un appui fort au niveau institutionnel puisque **le ministère a engagé des travaux pour créer un congé d'engagement bénévole**, ce qui œuvre pour la reconnaissance des bénévoles, élément fort de la fidélisation. Ce congé permettrait d'accroître le temps disponible pour des activités bénévoles, en favorisant les modalités d'engagement des responsables associatifs qui exercent une activité salariée. En novembre 2012, le Haut Conseil à la vie associative a rendu son avis et a préconisé d'instituer un congé d'engagement pour l'exercice de responsabilités associatives, à travers l'octroi d'un crédit de temps annuel permettant l'exercice d'une responsabilité associative. Enfin, les possibilités d'élargir le champ d'application du congé de représentation sont à l'étude.

Les limites de cette étude résident dans le fait que nous avons essentiellement étudié ici les associations d'une certaine taille, qui peuvent mettre en place une réelle politique de fidélisation des bénévoles.

Par ailleurs, les limites de la partie terrain tiennent à la difficulté des études exploratoires, de généraliser les résultats. Une étude quantitative permettrait d'atteindre une validité des résultats. Il faudrait par ailleurs réaliser le même travail sur la fidélisation des bénévoles au-delà des 9 premiers mois. Ce travail pose aussi la question de l'acceptation des outils issus de la gestion des ressources humaines et du marketing par des bénévoles.

De plus, les recommandations d'animation sont une ébauche et restent à approfondir. On pourrait envisager la conduite d'une étude qualitative auprès des sièges des associations afin de pouvoir approfondir l'aspect « marketing-isation » des stratégies de ressources humaines bénévoles.

Mais finalement, la problématique ne serait-elle pas la fidélisation dans « les » associations, plutôt que la fidélisation dans « son » association ? En effet, comment explorer autrement ce vivier si important de futurs bénévoles : si 20% des français disent déjà s'impliquer dans une association, 31% disent envisager de le faire !