

BÉNÉVOLAT

COMMENT
FIDÉLISER SES
BÉNÉVOLES ?

Alors que les bénévoles associatifs sont de moins en moins nombreux, comment fidéliser ces hommes et ces femmes qui donnent de leur temps pour soutenir les activités de l'association ou contribuer à la gouvernance ? Il n'y a pas de recette miracle, mais quelques bonnes pratiques existent et peuvent être déclinées quel que soit le secteur de l'association.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif,
cabinet Gain de causes

L'édition 2022 de l'enquête « La France bénévole »¹ dresse un bilan inquiétant de l'engagement bénévole après deux ans de crise sanitaire. Par rapport à 2019, les associations ont perdu environ 15 % de leurs bénévoles : 27 % d'entre eux ont interrompu leur engagement en raison de la crise, interruption qui n'a pas été compensée par ceux qui ont décidé de s'engager à l'occasion de la pandémie. La proportion des bénévoles agissant chaque semaine est ainsi dangereusement passée de 10 % en 2019 à 8 % en 2022. Au-delà du recul du nombre de bénévoles dans les associations, l'enquête révèle que les bénévoles agissant hors d'une association

sont presque aussi nombreux que ceux agissant dans une association (respectivement 18,4 % et 20,1 %). Par ailleurs, les bénévoles de plus de 60 ans – les plus nombreux dans les associations – s'engagent de moins en moins, sans que cela soit compensé par l'engagement des plus jeunes. Enfin, la plus grande inquiétude des dirigeants associatifs serait le manque de ressources humaines pour les activités et le renouvellement des dirigeants bénévoles. Il est donc urgent, pour les associations, de se concentrer sur la fidélisation des bénévoles qui sont déjà à leurs côtés.

Plusieurs leviers existent pour fidéliser ses bénévoles. La première question à se poser est de savoir s'ils ont été bien accueillis. Face à des bénévoles qui papillonnent davantage d'une association à l'autre ou qui préfèrent un bénévolat hors association, il faut être réactif et montrer à ses nouveaux bénévoles qu'ils ont eu raison de s'engager. Également, une association qui constate qu'elle rencontre peu de difficultés à trouver de nouveaux bénévoles mais que ceux-ci ne restent que quelques semaines devra vérifier si elle a mis en place un processus d'accueil efficace. Parmi les bonnes pratiques d'accueil des bénévoles, il est notamment recommandé d'organiser une journée d'accueil, une formation initiale, de mettre en place

des interventions en binôme pour les premières missions, de faire signer une charte du bénévole, ou encore de remettre un kit d'outils et de documents dont un calendrier des actions et réunions sur 12 mois. L'accueil est un moment important. Il permet de s'assurer du taux de transformation des contacts pris avec de potentiels bénévoles. Puis, une fois que ces derniers sont bien intégrés, le travail de fidélisation ne fait que commencer... Et c'est une mission qui doit être confiée spécifiquement à un bénévole ou un groupe de bénévoles. Dans les associations les plus importantes, cette mission est souvent dévolue à un salarié. ●●●

1. Recherches & Solidarités, « La France bénévole : évolutions et perspectives », 17^e éd., mai 2022, JA 2022, n° 662, p. 42, étude P. Dreyer, C. Bazin.

●●● Dans le secteur associatif, quatre piliers peuvent être observés pour fidéliser les bénévoles : l'écoute, la communication, la valorisation, la formation.

Écouter

Cela tombe sous le sens : les bénévoles doivent se sentir écoutés et savoir à qui s'adresser pour s'exprimer. Et cette écoute n'a de sens que si des réponses sont adressées, même si ce ne sont pas celles que le bénévole veut entendre.

La crise liée au Covid-19 a fait émerger un vrai besoin d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et, par conséquent, vie bénévole. Il est important d'écouter et de tenir compte des règles personnelles que s'est fixées le bénévole pour son engagement. Ainsi, certaines associations doivent repenser les missions de bénévolat ou revoir les horaires des réunions, par exemple. C'est un équilibre à trouver, sans perdre de vue le critère principal : la bonne réalisation de la mission auprès des bénéficiaires.

Le bénévole ou le salarié en charge de l'animation des bénévoles doit être attentif aux signes de démotivation (absence aux réunions, posture négative, isolement au sein du groupe de bénévoles, etc.). L'écoute du bénévole sur les raisons de sa démotivation est importante pour y remédier : soit elle est passagère et une mise en retrait temporaire peut être proposée, soit le bénévole n'adhère plus totalement au projet associatif, n'en comprend pas les évolutions. Dans ce cas, il peut être pertinent de lui proposer un entretien avec la gouvernance ou bien d'arrêter sa mission bénévole afin d'éviter que son comportement ne déstabilise le groupe et crée un nombre massif de départs.

Il est également important de tenir compte des attentes des bénévoles souhaitant plus de responsabilités. À l'heure où les associations peinent à renouveler leur conseil d'administration, les bénévoles qui manifestent leur envie de contribuer à la gouvernance ne doivent pas être découragés, même s'ils sont récemment entrés dans l'association. Dans ce cas, celle-ci doit réfléchir à un parcours évolutif du bénévolat en son sein (intégration à des groupes de travail nationaux, nomination dans une commission du conseil d'administration, etc.) et accompagner ainsi le bénévole jusqu'à ce que sa candidature en tant qu'administrateur devienne légitime.

L'association doit aussi traiter les conflits entre bénévoles car ils sont générateurs de départs dans de nombreux cas ou, tout au moins,

créent du mécontentement. Mais tout le monde n'est pas doué pour gérer des conflits ! Cela s'apprend, et la formation à la gestion de conflits est recommandée pour les bénévoles et salariés en charge de l'animation du bénévolat.

Enfin, l'association doit entendre l'impact de la mission sur le moral, voire la santé mentale des bénévoles, très exposés à des situations difficiles. Certaines associations commencent à proposer des séances de supervision avec des psychologues ou d'analyse des pratiques pour répondre à leurs bénévoles manifestant une certaine fatigue émotionnelle.

De fait, c'est une sorte de démarche QVB (qualité de vie du bénévolat), à l'instar de la QVT (qualité de vie au travail), que les associations devraient entreprendre et promouvoir dès le recrutement des bénévoles.

Communiquer

Les bénévoles sont une cible interne de communication à ne pas négliger. Car devenir bénévole, c'est aussi se sentir au cœur du réacteur, se sentir tel un privilégié qui aurait des informations en primeur. Or, il n'est pas rare de voir des bénévoles se plaindre d'en apprendre davantage sur leur association en ouvrant le journal qu'en consultant ce qu'on leur donne à lire ! Et ce sentiment est renforcé en temps de crise interne grave². Le champ des sujets de communication est vaste et les supports nombreux : du simple mail à la réunion d'information, tous les moyens sont bons !

Si l'on se réfère à l'enquête précitée « La France bénévole », plusieurs sujets doivent faire l'objet de communications car ce sont ceux qui semblent générer le plus de déception. Les bénévoles déplorent le manque de moyens : il est donc essentiel d'être transparent sur les sujets liés à cette problématique. À titre d'exemple, il peut s'agir des raisons de la diminution des moyens affectés à un projet, des raisons du non-remplacement d'un poste vacant, ou encore des moyens déployés pour trouver de nouveaux bénévoles, de nouveaux mécènes.

Les bénévoles évoquent également des problématiques organisationnelles. On observe qu'il s'agit souvent d'une question de positionnement du bénévolat au sein de l'association, et plus précisément des modalités de coopération entre bénévoles et salariés³. Là encore, la communication est nécessaire pour clarifier « qui

2. V. JA 2020, n° 613, p. 43, étude F. Duboscq.

3. V. JA 2018, n° 589, p. 42, étude F. Duboscq.

“ Les bénévoles doivent se sentir écoutés et savoir à qui s’adresser pour s’exprimer. Et cette écoute n’a de sens que si des réponses sont adressées. ”

fait quoi ». Un schéma organisationnel indiquant les liens

hiérarchiques et opérationnels, une matrice de répartition des rôles entre bénévoles et salariés sur un sujet nommé peuvent ainsi être diffusés.

Enfin, les bénévoles doivent recevoir en primeur les informations importantes de l’association, tels une audience au ministère de tutelle, un nouvel événement, un nouveau partenariat, l’arrivée d’un nouveau directeur ou encore la publication d’un article dans un média national. Cette communication contribue à fidéliser les bénévoles seulement si les outils sont simples et qu’on peut y accéder sans être obligé de passer par une plateforme collaborative compliquée... Parfois, une rencontre conviviale autour d’un café suffit pour transmettre ce que l’on a à transmettre !

Valoriser

L’enquête « La France bénévole » donne également quelques leviers pour valoriser les missions des bénévoles. Ces derniers veulent pouvoir mesurer les effets de leurs actions. Il est donc essentiel de mettre en place quelques indicateurs simples et de s’en saisir pour faire un retour aux bénévoles, mais aussi valoriser collectivement leur travail dans le rapport d’activité de l’association. D’ailleurs, le rapport d’activité est un support qui doit être pensé en intégrant l’apport du bénévolat à la mission de l’association, avec, par exemple, des portraits de bénévoles, des interviews croisées entre bénévoles et bénéficiaires et, pourquoi pas, des enquêtes auprès des bénéficiaires sur l’apport des bénévoles.

Toujours d’après l’édition 2022 de « La France bénévole », de plus en plus de bénévoles veulent aider d’autres bénévoles, transmettre à d’autres. Aussi, en mettant au point un système de mentorat, l’association valorise les bénévoles et cela contribue à les fidéliser. On peut aussi envisager que certains bénévoles se spécialisent dans la formation des nouveaux bénévoles.

D’autres veulent pouvoir valoriser leurs expériences bénévoles, notamment les étudiants ou salariés en transition professionnelle. Il est utile que les associations intègrent les moyens existants, comme le Passeport Bénévole® de France Bénévolat, livret personnel de reconnaissance de l’expérience bénévole et de valorisation des compétences mobilisées et/ou acquises. Il est reconnu par de grands

organismes publics : Pôle emploi, le ministère de l’Éducation nationale et l’Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Ainsi, le bénévole conserve une trace exhaustive et objective des missions effectuées auprès d’une ou plusieurs associations. Ces missions sont certifiées par les responsables associatifs.

Les associations éligibles au compte d’engagement citoyen (CEC) doivent en faire la promotion auprès de leurs bénévoles. Le CEC est un dispositif d’État destiné à reconnaître et valoriser l’engagement bénévole de responsables associatifs très investis⁴. Il permet, sous réserve de conditions d’éligibilité, de bénéficier de droits à formation supplémentaires crédités sur le compte personnel de formation (CPF)⁵.

Enfin, parmi les déceptions des bénévoles, on note le sentiment de ne pas être assez reconnus par l’association et la gouvernance en général. Quelques actions simples peuvent être mises en place, notamment des messages réguliers du président adressés directement aux bénévoles (vœux, journée du bénévolat, remerciements pour une action, etc.) ou l’organisation d’événements conviviaux impliquant la gouvernance.

Former

Les bénévoles ont soif de formation. Chaque année, l’enquête « La France bénévole » met ce point en lumière. Or, les associations n’ont pas toujours suffisamment de moyens à y consacrer en dehors de la formation initiale. Sans compter que l’organisation d’une formation pour des bénévoles est toujours compliquée à programmer au vu des contraintes des uns et des autres. Et pourtant, continuer de former ses bénévoles au fil de leur engagement est déterminant. Certaines associations vont même jusqu’à mettre en place un système de badges pour valoriser leurs bénévoles formés. Plusieurs leviers peuvent permettre aux associations de renforcer la formation : d’abord en formant des bénévoles à la formation de leurs pairs, ensuite en recourant autant que possible à des formats courts (en visioconférence ou en présentiel) et en dégagant un budget annuel permettant l’organisation d’une formation avec un expert extérieur, dont la thématique peut être choisie par les bénévoles.

Conclusion

Écoutez, communiquez, valorisez, formez, et vous serez entourés de bénévoles heureux de contribuer à la cause de l’association et motivés pour y rester le plus longtemps possible. Et surtout, soyez attentifs aux événements conviviaux, qui restent les meilleurs moyens de cohésion et qui ont terriblement manqué ces deux dernières années... ■

4. C. trav., art. L. 5151-2 et s.

5. <https://lecompteasso.associations.gouv.fr> > « Traiter les déclarations des activités de bénévolat ».