

L'ESSENTIEL

■ Étymologiquement, animer signifie « donner une âme ». L'animation des bénévoles est donc avant tout une question d'état d'esprit.

■ Des méthodes et outils peuvent aider à « professionnaliser » la démarche.

■ Il s'agit aussi bien de faciliter l'intégration du nouveau bénévole que de l'accompagner dans son parcours et de valoriser son apport.

■ Une charte signée par les deux parties permet de formaliser les engagements réciproques entre l'association et ses bénévoles.

RESSOURCES HUMAINES

ANIMATION DES BÉNÉVOLES : LE CAS D'HABITAT ET HUMANISME

Après avoir abordé précédemment la question du recrutement de nouveaux bénévoles¹, il s'agit maintenant de comprendre comment mieux animer et fidéliser cette ressource humaine si précieuse pour les associations.



AUTEUR
TITRE

François Mayaux
Professeur à l'EM Lyon,
directeur de la société alteriade



AUTEUR
TITRE

Marie-Eve Sérot
Responsable du service RH bénévoles,
fédération Habitat et Humanisme

Étymologiquement, animer signifie « donner une âme » (*anima*). C'est donc essentiellement une question d'état d'esprit. Mais il est possible de s'appuyer sur des méthodes et outils qui vont aider à « professionnaliser » la démarche. Seront ainsi examinés successivement les outils d'intégration de nouveaux bénévoles, les outils de suivi et d'analyse, les outils de progression – dont la forma-

tion – et les outils de valorisation des bénévoles. La charte d'engagements réciproques entre Habitat et Humanisme et ses bénévoles sera également présentée.

OUTILS D'INTÉGRATION

Trop souvent, les nouveaux bénévoles sont contraints de découvrir progressivement l'organisation de l'association ainsi que ses modes de fonctionnement sans être suffisamment accueillis ou guidés dans leur intégration. Ce processus de découverte s'avère long et parfois décourageant. Certains bénévoles se sentent livrés à eux-mêmes et se retrouvent parfois dans une situation inconfortable quand il s'agit, par exemple, d'avoir à présenter l'association à l'extérieur sans la connaître suffisamment de l'intérieur.

Il est paradoxal de consacrer tant d'efforts à convaincre de nouveaux bénévoles de rejoindre l'association et si peu d'énergie à les accueillir. Comme si l'essentiel était déjà fait à leur entrée dans l'association alors que, au contraire, c'est à ce moment-là que tout commence.

Certains outils sont particulièrement utiles pour faciliter cette intégration. Le plus classique est le livret d'accueil pour les nouveaux bénévoles. Il permet de présenter l'association, sa mission, son projet et ses activités. Il permet également, d'une manière très concrète, de découvrir l'organisation et ses principaux acteurs : les différents services, leurs respon-

sables avec leurs coordonnées, voire leurs photos. Ainsi, à ce jour, ce sont près de 5000 livrets d'accueil qui ont été distribués à de nouveaux bénévoles dans les différentes associations locales Habitat et Humanisme.

Ce livret est la base de l'accueil, y compris dans les petites associations. En effet, alors qu'on peut penser que l'intégration va se faire

naturellement et facilement dans ce type de structure, les nouveaux bénévoles apprécient aussi de disposer d'une présentation écrite et claire.

Mais cet outil est un peu désincarné et ne permet ni les échanges ni le dialogue. C'est pourquoi il est conseillé d'organiser des journées d'accueil et d'intégration. En une année, ce sont 24 sessions de ce type qui ont été animées par le service RH de la fédération Habitat et Humanisme, ayant permis d'accueillir 390 personnes. Les responsables RH des associations locales ont été formés en 2016 afin de pouvoir démultiplier ces sessions sur le terrain.

OUTILS DE SUIVI ET D'ANALYSE

Consciemment ou non, de nombreux responsables associatifs animent encore leurs équipes de bénévoles en considérant comme acquis leur sens de l'engagement et en tirant sans cesse sur le fil de l'abnégation au risque qu'il ne se casse. Au contraire, il importe d'évaluer périodiquement la manière dont les bénévoles vivent leur engagement, leurs motifs de satisfaction et d'insatisfaction, leurs souhaits éventuels d'évolution et de changement.

Dans l'idéal, cette évaluation se réalise dans le cadre d'entretiens périodiques pour faire le point. La fédération Habitat et Humanisme a conçu un modèle de grille d'entretiens à destination des responsables des associations locales.

Il n'est malheureusement pas possible de conduire régulièrement de tels entretiens avec l'ensemble des bénévoles, surtout dans des associations qui mobilisent des centaines, des milliers, voire des dizaines de milliers de bénévoles. Dans ce cas, soit les entretiens seront réservés aux bénévoles les plus engagés ou les plus stratégiques, soit ils ne seront réalisés que tous les trois ou cinq ans. Il est donc conseillé de conduire, en plus, des enquêtes permettant l'expression de tous. Habitat et Humanisme a mené une telle enquête en 2014 auprès de 3000 bénévoles, recueillant ainsi les avis de 1231 répondants. À titre d'illustration, certains résultats mettent en avant les nombreuses sources de satisfaction de cette population ainsi que quelques déceptions (*v. encadré ci-contre*).

OUTILS DE PROGRESSION

La formation est clairement un outil essentiel à ce niveau. La fédération Habitat et Humanisme a conçu un catalogue national des formations proposées dans différents domaines. 150 sessions ont été

organisées l'an dernier rassemblant au total 1 800 bénévoles². Une École du mouvement a même vu le jour en 2016. Son objectif est de développer l'offre et de mieux répondre aux besoins, notamment par la constitution de parcours de formation adaptés et proposés à chaque profil de bénévoles en fonction de leurs missions.

L'outil informatique « Chorum » a également été créé en interne. Il permet à chaque responsable local du bénévolat de mieux suivre les étapes du parcours de ses bénévoles (premier entretien d'accueil, entretien avec le responsable de l'activité choisie, formations suivies, raisons du départ éventuel, etc.). L'objectif est ainsi de ne rien oublier et de veiller au bon déroulement de chacune des étapes.

ENQUÊTE ET RÉSULTATS

En 2014, une enquête a été conduite auprès des bénévoles d'Habitat et Humanisme. En voici les principaux résultats.

Des satisfactions multiples

Différents items relèvent les sources de satisfaction pour les bénévoles :

- appartenance à une équipe, contacts et échanges avec les autres : 66 % ;
- plaisir d'être efficace et utile : 55 % ;
- convivialité : 51 % ;
- sentiment de changer (un peu) les choses en tant que citoyen engagé : 47 % ;
- plaisir de découvrir un univers jusque-là inconnu : 28 % ;
- plaisir d'avoir fait progresser l'association : 21 % ;
- épanouissement personnel : 18 % ;
- sentiment du devoir accompli : 11 %.

Quelques déceptions

En revanche, certains points soulignent les aspects négatifs ressentis par les bénévoles :

- des relations difficiles avec les personnes accompagnées : 12 % ;
- le sentiment de n'être pas suffisamment associé à la vie de l'association : 10 % ;
- un excès de professionnalisation : 9 % ;
- trop de dirigisme : 7 % ;
- un manque de reconnaissance : 5 % ;
- des relations difficiles avec les salariés : 5 % ;
- des relations difficiles entre bénévoles : 5 %.

1. F. Mayaux, M.-E. Sérot, JA n° 548/2016, p. 42.

2. V. dossier « Bénévoles – Sur les bancs de la formation », JA n° 544/2016, p. 21.