

# Management du bénévolat : le défi du monde associatif

Clémentine Bellouin

**Etablissement d'accueil :**  
Association Les Nids  
**Tuteur d'entreprise :**  
Francis Gotti

**M2 Management des PME et ESS**  
Promotion 2017/2018 - IAE de Rouen  
**Tuteur pédagogique :**  
Sonia Adam-Ledunois



## 11. Evaluation du mémoire

Formation : Master 2 spécialité Management des PME/ESS

Nom Prénom :

Titre du mémoire :

Jury :

**Déroulement : 10 min de présentation 20 min de questions**

Les critères suivants servent de base à l'évaluation :

**Concernant le fond du rapport :** /15

- utilisation des connaissances et méthodes enseignées ;
- intérêt de la problématique et du thème ;
- cohérence entre la mission, le thème et la problématique du mémoire ;
- cohérence et originalité du plan ;
- qualité de l'analyse, sens critique ;
- résultats, conclusions et orientations proposées ;
- initiatives, sens de la responsabilité, curiosité d'esprit ;
- qualité de l'étayage théorique (bibliographie) ;
- qualité de l'étayage professionnel (expérience terrain).

20

**Concernant la forme du rapport :** /5

- Introduction / conclusion de parties – transition - présentation générale, lisibilité - orthographe et style - sommaire - qualité des annexes.

**Total de l'écrit :** /20

**Concernant la soutenance :** /20

- esprit de synthèse et d'analyse ;
- mise en perspective et valorisation du travail réalisé ;
- définition de la problématique : entreprise, objectifs, démarche et résultats ;
- dynamisme, utilisation des outils (transparents, etc.) ;
- qualité de l'argumentation ;
- qualité du vocabulaire ;
- coopération avec le jury (l'examinateur) : maîtrise de soi, argumentation, sens des responsabilités, honnêteté intellectuelle.

**Appréciation Générale**

---

---

---

---

## 10. Fiche d'évaluation du stagiaire

Document à compléter par le maître de stage dans la structure d'accueil.  
À joindre au mémoire et à remettre au responsable de formation

NOM DU STAGIAIRE	BELLOUIN Clémentine
STRUCTURE D'ACCUEIL	LES MIDS - SIEGE SOCIAL
MAITRE DE STAGE DANS L'ENTREPRISE	François Gotti
TUTEUR IAE	Mme ADAM-LEJUMAIS

L'appréciation globale devrait indiquer :

- si la mission réalisée par le stagiaire correspond à votre demande ;
- si les résultats du stage vous semblent utiles pour la gestion future de votre entreprise ;
- si le stagiaire a su faire preuve d'initiative et d'autonomie ;
- si le stagiaire répondrait aux critères de recrutement de l'entreprise ;
- l'appréciation du mémoire du stage.

19

Appréciation globale sur le stagiaire

Clémentine possède de très bonnes qualités humaines, relationnelles, techniques. Efficace, appliquée, impliquée, elle a su donner le meilleur d'elle-même et s'est toujours montrée créative, positive et autonome. Rien à redire.

Souhaiteriez-vous accueillir un nouveau stagiaire l'an prochain ?  OUI  NON

Signature et qualité du signataire

F. Gotti

Chargé de mission - Pôle  
Développement

Merci pour votre coopération

Responsable communication & mécénat

# Remerciements

---

Tout d'abord, je tiens à remercier l'association Les Nids dans laquelle j'ai pu réaliser mon stage de Master 1, ainsi que mon alternance de Master 2, pour la confiance et la bienveillance que l'ensemble de l'équipe a su m'accorder tout au long de ces derniers mois.

Plus particulièrement, je tiens à remercier Francis Gotti, mon tuteur professionnel pour avoir dès le début pris en considération mon travail de mémoire et pour m'avoir soutenue dans la rédaction et dans la réalisation de l'enquête qualitative au sein de l'association.

Également, je voudrais remercier mes collègues de l'association Les Nids, pour m'avoir soutenue et encouragée dans l'élaboration de ce mémoire, mais aussi tout au long de mon parcours dans l'association.

Par ailleurs, je souhaiterais grandement remercier Sonia Adam-Ledunois, ma tutrice universitaire, pour ses conseils avisés et son professionnalisme, mais également pour sa réactivité et sa disponibilité.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble de la promotion 2017-2018 du Master 2 Management option PME-ESS de l'IAE de Rouen pour son esprit d'équipe et la convivialité développée tout au long de cette année scolaire.

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>I. Approche théorique .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Le secteur associatif et le bénévolat.....</b>	<b>8</b>
a) Le secteur associatif : une mixité des ressources humaines.....	8
b) Particularités du bénévolat associatif .....	10
<b>2. La gestion des ressources humaines bénévoles : zoom sur la gestion des compétences .....</b>	<b>12</b>
a) La GRH bénévole dans le secteur associatif .....	13
b) La gestion des compétences bénévoles .....	16
<b>3. La motivation des bénévoles.....</b>	<b>19</b>
a) Définition et mise en perspective de notions similaires.....	19
b) La motivation : plurielle et segmentée.....	20
c) L'impact de la gestion des compétences sur la motivation .....	23
<b>II. Présentation du contexte et des choix méthodologiques.....</b>	<b>26</b>
<b>1. L'association Les Nids.....</b>	<b>26</b>
a) Bref rappel historique .....	26
b) Missions.....	27
c) Politique de bénévolat .....	27
<b>2. Choix méthodologiques .....</b>	<b>28</b>
a) Objectifs.....	28
b) Entretiens .....	29
c) Méthode d'analyse.....	30
<b>III. Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>31</b>
<b>1. La gestion des compétences .....</b>	<b>31</b>
<b>2. Le rapport bénévoles/professionnels .....</b>	<b>33</b>
<b>3. La motivation des bénévoles.....</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>43</b>
<b>Tables des annexes.....</b>	<b>47</b>

# Introduction

---

Nous bénéficions aujourd’hui d’assez de recul pour affirmer que le secteur de l’économie sociale et solidaire est en pleine évolution et ne cesse de croître. Il regroupe différents types d’organisations soucieuses de défendre des valeurs solidaires et de promouvoir une utilité sociale tout en assurant une performance économique. Parmi elles nous retrouvons les associations. Ces organisations doivent aujourd’hui être de plus en plus habiles concernant la gestion administrative et la gestion de leurs ressources humaines, tout en assurant leur activité, de plus en plus technique, malgré une baisse significative des subventions accordées par l’Etat. Bien que la quasi totalité des associations fonctionnent grâce à l’engagement de bénévoles, on constate ces dernières années un phénomène de professionnalisation, inversant la tendance entre salariés et bénévoles. En effet, selon une étude de l’Insee publiée en 2016, 12% des associations emploient des salariés<sup>1</sup>, le pourcentage diffère en fonction des secteurs d’activité, mais est significatif dans le secteur de l’action sociale et médico-sociale. En parallèle, nous savons que près d’un salarié privé sur dix est employé par une association, soit plus d’1 800 000 salariés en France<sup>2</sup>. Ces associations doivent donc à la fois manager leurs salariés et leurs bénévoles. Pour ce faire, nous constatons une tendance à la professionnalisation des bénévoles. Le but est d’optimiser la gestion des compétences de ces personnes afin d’employer le mieux possible leurs connaissances et leur savoir-faire pour le bon fonctionnement de l’association. L’idée est également de fidéliser ces bénévoles qui soutiennent le projet associatif en donnant de leur temps, afin de ne pas perdre cette ressource humaine si précieuse. En effet, bien que nous ayons pu constater une augmentation de l’engagement bénévole passant de 22,6% en 2010 à 25% en 2016<sup>3</sup>, le profil et les attentes des bénévoles évoluent au détriment d’un bénévolat “régulier”. Nous nous intéresserons alors à la motivation des bénévoles, ce processus qui les pousse à s’investir pour une ou plusieurs associations, souvent pendant plusieurs années.

Notre intérêt pour les bénévoles et plus particulièrement pour les questions liées à la gestion des compétences et à la motivation est accentué par le fait que l’association Les Nids,

---

<sup>1</sup> Champion J.B. et al. (2016, mars). Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié. *Insee Première*, 1587, 1.

<sup>2</sup> Recherches & Solidarités, “La France associative en mouvement”, 15e éd., sept. 2017, JA n°567/2017, p. 18.

<sup>3</sup> France Bénévolat, “L’évolution de l’engagement bénévole associatif en France, 2010 à 2016”, mars 2016, JA n°538/2016, p. 10.

organisation dans laquelle nous avons réalisé l'étude qualitative figurant dans ce mémoire, est actuellement en pleine réflexion sur la gestion des compétences de ses bénévoles. C'est un sujet dont il a déjà été question dans la rédaction de son projet associatif 2016-2020, mais à propos duquel l'association souhaite s'affirmer davantage à l'avenir. Notre réflexion concerne en fait davantage les bénévoles qui ne dirigent pas l'association, c'est-à-dire ceux qui donnent de leur temps pour rendre directement service aux usagers ou pour soulager certaines tâches relatives à l'organisation quotidienne, plutôt que ceux qui la dirigent, comme les membres du conseil d'administration par exemple. Nous traiterons donc dans ce mémoire exclusivement des bénévoles que l'on peut qualifier d'opérationnels. On retrouve cette distinction chez Brudney (1994, cité par Youssofzai, 2000), qui différencie les bénévoles en deux catégories en fonction de leur fonction : les "Service Volunteers" qui rendent directement des services dans les associations et les "Policy Volunteers" qui dirigent les associations, en tant qu'administrateur. Par ailleurs, à plus large échelle, la gestion des compétences des bénévoles reste une question d'actualité, comme le prouve le développement de certains outils : le "Passeport bénévole" élaboré par France Bénévolat, le "Portefeuille de compétences" présenté par le Ministère de la Jeunesse, des sports et de la vie associative, le "Carnet de vie du bénévole" rédigé par le Comité national olympique sportif français, ou bien le "portfolio" d'Animafac destiné aux bénévoles étudiants. Tous ces outils servent à répertorier les compétences des bénévoles afin de les mettre en valeur. C'est également un moyen de retracer le parcours associatif du bénévole et de mettre en lumière son expérience de bénévolat.

Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur l'intérêt de gérer les compétences des bénévoles. Qu'est-ce que cela va impacter dans la gestion des associations ? Est-ce que cette gestion des compétences intéresse vraiment les bénévoles ? Est-ce que la prise en compte de leurs compétences va susciter chez eux un changement de comportement ? C'est pourquoi, à travers ce mémoire nous essaierons de comprendre quel est le lien entre la gestion des compétences et la motivation des bénévoles dans le secteur associatif. Nous tenterons alors de répondre à la problématique suivante : **dans quelle mesure la gestion des compétences peut influencer la motivation des bénévoles associatifs ?**

Dans une première partie, nous contextualiserons d'abord le sujet en présentant le secteur associatif et ses particularités. Puis, nous nous concentrerons sur la gestion des ressources humaines, plus spécifiquement sur la gestion des compétences, notamment celle des

bénévoles. Pour conclure cette première partie, nous étudierons la motivation, ses moyens de mesure et son lien avec la gestion des compétences. Dans une deuxième partie, nous présenterons le terrain d'étude et les choix méthodologiques, des objectifs de l'étude à la méthode d'analyse des résultats. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous étudierons et interpréterons les retours de l'étude réalisée, en mettant les résultats issus du terrain à la lumière des apports théoriques explicités dans la première partie.

## I. Approche théorique

### 1. Le secteur associatif et le bénévolat

Pour commencer à évoquer le secteur associatif, nous pouvons nous appuyer sur les mondes développés par Boltanski et Thévenot dans les travaux de Jacquemain (2001). D'emblée, il est vrai que nous placerions plutôt l'associatif dans le monde domestique ou bien dans le monde civique. Pourtant, ce secteur pourrait également être assimilé au monde marchand dans son fonctionnement. En effet, déjà à son époque, Mary Parker Follet ne faisait pas de différence entre les entreprises et les autres institutions dans le management des organisations. D'ailleurs, la première application pratique du management s'est faite en prenant l'exemple d'un organisme à but non lucratif : la clinique Mayo étudiée par Taylor en 1912. Plusieurs années plus tard, Peter Drucker (2000) souligne que le secteur social à but non lucratif est le secteur où on a le plus besoin de management. Drucker le confirme dans son ouvrage publié l'année suivante, en précisant que ce sont bien les organisations à but non lucratif qui ont davantage besoin de gestion par rapport aux entreprises, notamment car elles ne se soumettent pas à la discipline des bénéficiaires (Drucker, 2001).

#### a) **Le secteur associatif : une mixité des ressources humaines**

Aujourd'hui, le secteur associatif est dynamique et extrêmement varié. Il représente un poids économique non négligeable, néanmoins à relativiser au vu de son hétérogénéité. En effet, les objectifs de chaque association peuvent être extrêmement variés (structures d'intérêt général, associations au service de ses propres membres, etc.), les domaines d'activité également (sport, social, culture, insertion, environnement, etc.). Le modèle économique des associations est également particulier. Il existe dans ce secteur sur une mixité entre les salariés et les bénévoles. En effet, bien que le secteur associatif ait longtemps connu un fort engagement bénévole, on dénombre maintenant près d'un salarié du secteur privé sur dix qui travaille dans une association. D'ailleurs, on retrouve plus de la moitié de ces salariés dans le domaine social (Association Le Rameau, 2014). C'est un secteur d'activité particulièrement représentatif dans le paysage associatif, c'est pourquoi nous allons nous attarder sur son évolution depuis ces dernières années.

Historiquement, on parle de social militant. En fait, l'action sociale s'est progressivement autonomisée après la Seconde Guerre mondiale. D'abord par la création d'une direction à

l'action sociale au Ministère de la Santé en 1970, puis via le recrutement de professionnels du social. C'en est alors suivi un véritable mouvement de professionnalisation, provoquant parallèlement l'effacement des bénévoles, au profit du développement du salariat. On parle d'ailleurs à ce moment de "travailleur social" (Jacques Ion, 2005). Rapidement, s'est imposée une gestion mixte des ressources humaines, puisqu'il a fallu s'adapter pour manager à la fois des bénévoles et des salariés. Ces deux types de travailleurs ont dû apprendre à cohabiter, la gestion des uns et des autres est donc un sujet à ne pas négliger (Youssofzai, 2000).

Finalement, au cours de ces années durant lesquelles le secteur social s'est professionnalisé, la logique initiale tendait à s'inverser. Le nombre de bénévoles diminuait et le salariat augmentait. Au fil de la littérature, nous pouvons remarquer que ce moment de transition a parfois entraîné des relations problématiques entre ces deux parties. Néanmoins, le bénévolat s'est progressivement rapproché du salariat par l'organisation de plus en plus précise de son intervention, tendant alors vers le concept anglo-saxon de volontariat (Demoustier, 2002). Le terme "volontaire" peut être interprété différemment en fonction de chaque acteur du monde du bénévolat français. Néanmoins, c'est dans le secteur de la solidarité internationale, avec les ONG, que l'on a progressivement employé ce terme en distinguant les bénévoles qui s'engagent à court terme et qui ne bénéficient pas d'avantages quels qu'ils soient, des volontaires qui eux s'expatrient à long terme et qui reçoivent des indemnités ainsi qu'une couverture sociale dans le pays concerné. On retrouve cette distinction dans le décret du 30 janvier 1995, puis différentes lois sont venues reprendre ce terme notamment à propos du service national, puis plus tard du statut de droit public "volontariat de cohésion sociale et de solidarité" (Simonet, 2004). Parfois, certaines associations préfèrent le terme "volontaire" à celui de "bénévole" car il leur paraît moins se rapprocher de l'action caritative. Finalement, dans bon nombre d'organisations, c'est tout de même le terme de bénévole qui est encore largement utilisé et répandu dans les usages. C'est pourquoi, nous utiliserons ce terme tout au long du mémoire.

Aujourd'hui, le statut de bénévole et celui de salarié est en fait devenu assez semblable car beaucoup de professionnels exercent leur fonction à titre bénévole, parallèlement à leur fonction rémunérée. Maud Simonet (2004), prend l'exemple de deux pompiers qui éteignent un feu, l'un peut être bénévole et l'autre pas. Puis, en étudiant le phénomène, nous avons pu constater une certaine complémentarité entre le bénévole et le salarié. Bien que leurs statuts soient différents, cela ne suppose pas pour autant qu'ils soient forcément en concurrence. Néanmoins, un sentiment d'étrangeté dans le monde du travail subsiste tout de même à propos des bénévoles évoluant au sein d'une équipe de salariés.

La gestion des bénévoles a donc dû s'adapter en développant des procédures inspirées du monde du travail ; on parle d'institutionnalisation selon Annie Dussuet et al. (2007). Malgré la spécificité du secteur associatif et son passé militant, Davister (2010) rappelle que la gestion du personnel dans les associations ne peut se faire naturellement. On constate parfois certaines difficultés de cohabitation entre les bénévoles et les salariés : inquiétude, jalousie, manque de coordination... (Dan Ferrand-Bechmann, 2011). Les structures associatives doivent donc assurer une bonne hybridation de leurs ressources humaines, tout en sachant qu'un bénévole n'a pas le même rôle qu'un salarié et inversement (Germain, 2018).

---

Hypothèse 1 : La gestion des ressources humaines bénévoles doit être formalisée par les associations.

---

### **b) Particularités du bénévolat associatif**

Pour définir le bénévolat, revenons d'abord aux racines du mot. Frédérique Roux-Morelière, lors du Colloque de l'association Les Nids le 18 novembre 2016 à Mont-Saint-Aignan rappelle que "le mot bénévole provient du latin *bene* qui signifie bien et de *volo* je veux. Cela fait du bénévole, à l'origine, celui qui veut le bien, et qui agit de bon gré, sans obligation, à titre gracieux". Si nous remontons quelques années plus tôt, en 1992, Ferrand-Bechmann parle lui, d'une action libre et sans rémunération, réalisée pour la communauté. L'année suivante, le sujet fait l'objet d'un rapport au Conseil économique et social lors duquel Marie-Thérèse Cheroutre définit ainsi le bénévole par rapport au salarié, comme « celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi en dehors de son temps professionnel et familial ». Puis au fur et à mesure des années, les définitions évoluent vers la notion d'adhésion à une cause, un groupe, un projet, comme celle de Barthélémy M. (2000) : « le bénévolat se pose comme action non contrainte, tournée vers autrui ou la communauté locale, avant d'être éventuellement adhésion à un groupe et/ou à un projet social ». Segré (2003) parle même d'activité permettant de compenser les effets négatifs du travail grâce à la créativité, l'initiative, la réalisation de soi. Il apporte ici la notion d'un loisir actif.

Qu'en est-il du bénévolat aujourd'hui ? En 2017, selon La France bénévole, 25% des français étaient bénévoles dans une association, dont 20% étaient des personnes âgées de moins de 35 ans, 25% de 35 à 49 ans, 20% de 50 à 64 ans et 35% de plus de 65 ans. Le bénévolat n'est donc pas spécialement plus représenté chez les retraités que chez les personnes encore en

activité. L'étude porte également sur le rôle des bénévoles dans les associations, et plus spécifiquement sur l'évolution de ce rôle. Pour 28% des bénévoles, leur rôle dans l'association n'a pas changé alors que pour 34% ils ont obtenu plus de missions et pour 31% ils ont géré plusieurs missions successives. On remarque donc que pour 65% des bénévoles interrogés, leur mission a été modifiée au cours de leur engagement, soit en se diversifiant, soit en prenant plus d'ampleur. D'ailleurs, la moitié des bénévoles a vécu une montée en responsabilités dans la même association. Par ailleurs, nous pouvons nous questionner à propos de la perception des bénévoles quant à ces évolutions puisque 54% des bénévoles souhaitent poursuivre sans changement, 7% veulent changer de mission et 17% réclament des responsabilités plus importantes. L'enquête se penche également sur l'organisation des associations pour gérer ces ressources bénévoles. Pour 27% des associations, l'accueil et l'animation des bénévoles se fait selon les circonstances, pour 29% par une équipe ou un service spécifique, pour 29% par un référent lui même bénévole et pour 14% par un référent salarié. On constate que l'accueil et l'animation des bénévoles sont finalement assez cadrés pour les trois quarts des associations. Il est important de préciser que le secteur du social/caritatif est celui dans lequel l'option qu'une équipe ou un service spécifique s'occupant de l'accueil et de l'animation est la plus forte (35% des cas). Plus les associations sont grandes, moins cette gestion est faite selon les circonstances et plus un service spécifique s'en occupe (ou un référent salarié).

Détachons nous de l'aspect quantitatif à présent pour basculer vers une approche davantage qualitative. Peter Drucker (2000) parle dans son ouvrage dédié au management d'une transformation progressive du bénévolat, passant de l'amateur bien intentionné à l'employé formé et non rémunéré. Nous avons beaucoup lu lors de nos recherches que le bénévolat associatif est en profonde mutation. Les intentions et les comportements des bénévoles évoluent. Ceci est bien sûr à mettre en parallèle avec l'évolution des associations qui deviennent des structures plus techniques, agissant avec plus de souplesse et d'ouverture d'esprit qu'auparavant (La France bénévole, 2016). Le secteur associatif envisage de plus en plus le bénévole comme un travailleur et emploie des outils semblables à ceux utilisés pour les salariés (recrutement, sélection, formation, fiches de poste...). De nouveaux questionnements doivent également se poser quant aux contraintes déontologiques, à la hiérarchie des rôles (Guy Benloulou, 2003).

Il existe aujourd'hui un changement structurel du bénévolat, partant de l'idée de la « construction collective » pour tendre davantage vers « l'individualisation de l'engagement

associatif » (J. Kellerhals, 1974). L'étude de France bénévole publiée en 2017 nous informe des raisons des bénévoles à s'engager :

- être utiles à la société et agir pour les autres (77%),
- agir de façon concrète (50%),
- lier des relations avec les autres (43%),
- donner du sens à leur quotidien (40%),
- acquérir et développer des compétences (34%).

Chaque bénévole réalise finalement un croisement entre son histoire personnelle et l'environnement associatif autour de lui (Havard Duclos, Nicourd, 2005). C'est en fait une relation de don/contre don, ce concept correspondant bien à l'engagement bénévole. Les bénévoles donnent de leur temps, mais finalement ils s'enrichissent personnellement d'un point de vue humain (Rigaux, 2004). Le bénévolat peut également devenir un outil d'insertion pour des usagers qui deviennent progressivement bénévoles afin d'aider à leur tour, c'est alors aussi un accès à la socialisation, à l'insertion et au développement des liens sociaux (Demoustier, 2002).

Nous avons vu que le secteur associatif est un réel acteur économique et social de nos jours. La mixité entre les bénévoles et les salariés est une spécificité à ne pas omettre dans la gestion de ces organisations. Nous allons donc à présent développer la partie concernant la gestion des ressources humaines, plus spécifiquement la gestion des compétences des bénévoles.

## 2. La gestion des ressources humaines bénévoles : zoom sur la gestion des compétences

La gestion des ressources humaines est un véritable défi pour le secteur associatif aujourd'hui. En effet, les difficultés de financement liées à la baisse des subventions de l'Etat et à l'augmentation des appels à projets pour obtenir des dotations (nécessitant davantage de moyens humains pour gérer l'organisation qu'impose chaque réponse à un appel à projet), amènent les associations à devoir formuler de véritables stratégies pour maintenir leur finance à l'équilibre. Le monde dans lequel évoluent les associations bouge aussi, elles doivent apprendre à faire face à la concurrence, davantage d'associations, des acteurs privés, etc. C'est pourquoi on constate depuis plusieurs années une professionnalisation du secteur associatif. D'abord ces organisations s'institutionnalisent, au risque parfois de se voir considérer comme les sous-traitants à bas coût du service public. Ensuite, on remarque que le

nombre de salariés dans ce secteur est en croissance constante depuis 2012<sup>4</sup> et enfin on voit se développer dans les associations une logique de plus en plus gestionnaire, issue notamment des relations entre les associations et les pouvoirs publics, mais également de l'utilisation de plusieurs outils et méthodes issus des entreprises marchandes. Les associations ont d'abord utilisé ces outils et méthodes en les adaptant, mais aujourd'hui elles souhaiteraient une certaine innovation en la matière afin de retrouver le sens et les valeurs humaines du secteur (Anot, 2018). C'est pourquoi, les ressources humaines représentent un véritable challenge, notamment celui de la professionnalisation des bénévoles. On en dénombre plus de 11 millions aujourd'hui, soit une augmentation de 16,8% entre 2010 et 2016<sup>5</sup>. Leur comportement évolue et il est de plus en plus difficile de les compter plusieurs années dans les effectifs d'une même association. Comprendre leurs motivations et les considérer à leur juste valeur devient primordial pour les associations qui souhaitent mobiliser leurs bénévoles sur le long terme.

#### a) **La GRH bénévole dans le secteur associatif**

La gestion des ressources humaines est un enjeu fondamental du management, à la fois complexe et crucial. C'est d'autant plus le cas pour les associations, dans lesquelles l'humain est au coeur des préoccupations et des valeurs. La finalité sociale du secteur associatif impose donc une vision respectueuse et soucieuse des ressources humaines, mais ce n'est pas pour autant que le pôle dédié aux ressources humaines est forcément structuré dans ces organisations (Davister 2007). D'ailleurs, la gestion des RH est parfois perçue d'un mauvais oeil de la part des dirigeants associatifs, voyant ce terme comme une approche davantage capitaliste, donc pas en cohérence avec leurs valeurs. Pourtant, il est nécessaire d'aller au delà de cette vision restrictive des ressources humaines, en considérant par là même l'ensemble des personnes oeuvrant pour l'activité de l'association, c'est à dire les salariés, les bénévoles et tout autre travailleur. Davister souligne également la distinction qui est souvent faite entre la manière de gérer les ressources humaines dans une grande entreprise « classique » et dans une petite association. Finalement, la plupart des entreprises classiques en France sont des TPE et des PME, ce sont donc des entreprises relativement à taille humaine. Face à elles, certaines associations sont en croissance et pour quelques unes d'entre

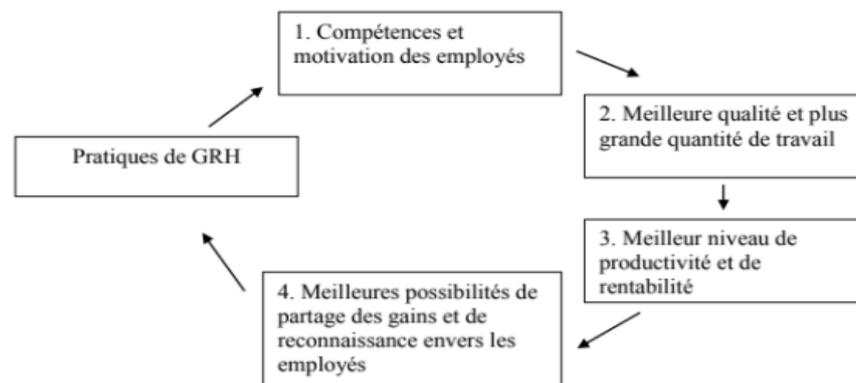
---

<sup>4</sup> Germain C. (2018, avril). Richesses humaines : premier pilier du modèle socio-économique. *Jurisassociations*, 577, 18-20.

<sup>5</sup> Laetitia Riss, "Etude KPMG : état des lieux 2017 du secteur associatif en France", <https://www.carenews.com>, 08/12/17 à 13h08

elles, leur taille est tout à fait comparable à celle d'une entreprise classique. Leur gestion des ressources humaines ne devrait donc pas être perçue de manière si éloignée.

Nous pouvons donc nous appuyer sur ce schéma, initialement prévu pour les entreprises classiques, afin de comprendre le processus d'une pratique GRH et d'appuyer l'importance de celle-ci.



*Cercle vertueux des ressources humaines* (St-Onge, 1998 repris par Davister, 2007 : 14)

Au départ de ce cercle vertueux, nous retrouvons les pratiques GRH qui servent à développer les compétences et la motivation des employés, ce qui impacte par la suite la qualité et la quantité de travail fournie de manière positive. En conséquence, la productivité et la rentabilité s'améliorent au sens des entreprises privées, mais il s'agit surtout de l'efficacité de l'emploi de ses ressources, financières, matérielles et humaines, relativement limitées, qui est à noter pour les organisations associatives.

Il apparaît donc assez paradoxal pour le secteur associatif de mettre autant en avant les valeurs humaines, à la fois dans la finalité sociale des organisations mais aussi à travers la primauté des travailleurs sur le capital, et de continuer parfois à tenir à l'écart ce domaine de gestion. On relève souvent un manque de formation à ce niveau pour les dirigeants associatifs, l'existence d'assez peu d'outils de GRH adaptés ou spécifiquement conçus en fonction des réalités des associations.

La gestion des ressources humaines dans le secteur associatif est donc primordiale au bon fonctionnement de l'activité. Cependant, sachant que près de 90% des 1,3 millions d'associations fonctionnent uniquement avec des bénévoles<sup>6</sup>, il est également important de souligner l'importance de la gestion des bénévoles. Ces personnes doivent être managées

---

<sup>6</sup> 86% selon l'Insee, 88% selon le Centre d'économie de la Sorbonne, Germain C. (2018, avril). Richesses humaines : premier pilier du modèle socio-économique. *Jurisassociations*, 577, 18-20.

comme les salariés le sont, de manière tout à fait évidente (Brudney, 1994 cité par Youssofzai, 2000). Le fait de gérer de manière rationnelle les ressources bénévoles peut apparaître comme un risque, dans le sens où certains pourraient y voir une perte du sens civique de l'engagement, l'exclusion de certaines personnes ou encore la perte de responsabilisation, voire même de mobilisation (Demoustier, 2002). Ce risque est néanmoins contrebalancé par tous les auteurs qui appuient cette gestion du bénévolat. Certains parlent même de plusieurs étapes dans la gestion du bénévolat, similaires à celles en place pour les salariés : recrutement, intégration, contractualisation, formation, organisation du travail et valorisation (Maud Simonet, 2004).

Prenons l'exemple de l'intégration, il s'agit d'un processus important issu de la gestion des ressources humaines (Meyer, Allen et Smith, 1993). Il est primordial d'accueillir un salarié à son arrivée dans la structure afin qu'il découvre au mieux son nouvel environnement professionnel, qu'il prenne place à son poste et qu'il endosse son rôle. Ce processus est très courant pour les salariés, mais relativement rare pour les bénévoles. Pourtant l'arrivée d'un bénévole est tout aussi importante que celle d'un salarié, il est d'ailleurs également nécessaire de le fidéliser. L'intégration est un moment crucial car la nouvelle recrue va devoir s'adapter au fonctionnement singulier de l'organisation dans laquelle elle arrive. Mary Parker Follet disait d'ailleurs que c'est comme "prendre deux choses différentes, les mettre ensemble et créer quelque chose d'entièrement nouveau [...] ca renvoie à la notion de pouvoir : approche conjointe des faits, interprétation conjointe et action conjointe". L'intégration d'un bénévole, tout comme les autres étapes de son parcours, doivent donc être gérées avec de véritables outils. Suite à ce que nous avons vu plus haut à propos de l'appropriation possible des outils de GRH classiques aux structures associatives, nous pouvons en déduire la deuxième hypothèse :

---

#### Hypothèse 2 : Les outils de GRH classiques s'appliquent à la gestion des bénévoles.

---

Nous pouvons tout de même revenir sur la question du recrutement et nous interroger ainsi : est-ce qu'il est plus important de considérer l'adhésion à la finalité sociale de l'association (but de mission) ou les compétences du bénévole (but de système) ? On retrouve cette idée autour de deux concepts : les buts de système et les buts de mission (Jean **Nizet** et François **Pichault**, 2000). Les buts de système englobent davantage l'organisation en elle-même, dans le sens plus rationnel du terme, on s'intéresse là plutôt à l'interne de l'association, alors que les buts de mission font écho aux valeurs défendues par l'association, à sa finalité sociale, à

son engagement envers les autres, son action pour la société, donc plutôt à son impact sur l'externe. On peut donc imaginer qu'il existe certaines tensions entre les acteurs davantage mobilisés autour des valeurs de l'association (but de mission) et ceux qui ont plus attrait à l'organisation rationnelle, à développer leurs compétences et qui accordent moins d'importance à la finalité sociale.

Finalement, nous pouvons entamer une réponse à cette interrogation en soulignant le fait que le bénévole, bien que plus que convaincu du bien fondé de la finalité sociale de l'association, a tout de même la volonté d'être reconnu pour ses qualités et son savoir-faire, il a besoin d'encouragement (Morel, 2006). Les bénévoles, bien qu'offrant gratuitement de leur temps au service des associations, ont attentes en retour. D'abord, le fait qu'on leur explique clairement la mission de l'organisation, qu'on leur propose si besoin des formations, ou bien la possibilité de participer aux décisions qui concernent leur travail, et enfin avoir des perspectives d'avancement (Drucker, 2000). Finalement, le bénévole est une ressource à gérer, nous l'avons vu, mais c'est également une personne à valoriser (Demoustier, 2002).

#### **b) La gestion des compétences bénévoles**

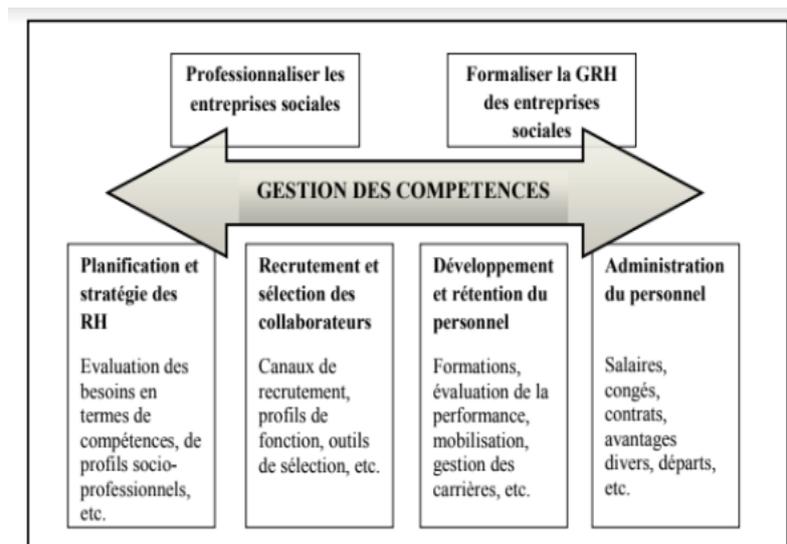
Nous avons évoqué précédemment les enjeux et les apports d'une bonne gestion des ressources humaines dans les organisations associatives. Cette gestion des ressources humaines permet notamment la gestion des compétences, à travers la planification, la structuration, l'évaluation des travailleurs. (Davister, 2010 : 330). Avec 13 millions de bénévoles<sup>7</sup> en France à ce jour, nous pouvons également appliquer cette gestion des compétences aux bénévoles, d'autant plus qu'il n'y a pas forcément besoin de qualification pour parler de compétences (Dussuet et al. 2007).

De quoi parle-t-on justement à travers le terme de compétence ? Plusieurs définitions ont été proposées au fil des années. D'abord, la compétence a été considérée comme un "ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation de travail" (Donnadieu et Deninal, 1993, cité par Segrestin, 2004 : 101). Puis, des auteurs ont considéré utile de distinguer la compétence ayant été mise à l'épreuve de situation effective de celle ne l'ayant pas été, cette dernière est alors considérée comme "virtuelle, potentielle ou en devenir" (Cadin et al. 2002 : 171). Globalement, la gestion des

---

<sup>7</sup> Recherches & Solidarités, "La France associative en mouvement", 15e éd., sept. 2017, JA n°567/2017, p. 7.

compétences serait la fonction centrale à la gestion des ressources humaines (Davister, 2010). Notons que la notion de qualification a progressivement été remplacée dans le vocabulaire utilisé par la notion de compétence, jugée plus dynamique. Finalement, la gestion des compétences est la “fonction de GRH qui permet de planifier, de structurer et d’évaluer l’acquisition ou le développement de diverses compétences au sein de toute organisation” (Davister, 2010 : 330).



*La gestion des compétences au cœur de la GRH (Davister, 2010 : 329)*

Nous voyons sur le schéma de Davister ci-dessus que la gestion des compétences vient à la fois professionnaliser les entreprises, notamment à travers la planification stratégique telle que l’évaluation des besoins en compétences, mais aussi vient formaliser la GRH via la formation, la gestion des carrières, les diverses évaluations au fil du parcours de la personne.

La notion de compétences offertes par les bénévoles est finalement identifiée par peu d’associations, notamment si les bénévoles ne les présentent pas de prime abord. C’est sans doute pourquoi, on constate parfois une certaine inadéquation entre les attentes des bénévoles et les besoins des associations (Halba, 2006). En fait, ces dernières n’appliquent pas les méthodes formalisées, citées dans le schéma précédent, comme les outils de sélection ou encore l’évaluation des compétences nécessaires, donc ne s’assurent pas avec autant d’attention que pour un salarié de l’adéquation entre les besoins de l’organisation et les compétences, voire même les souhaits, des futurs collaborateurs. On parle ici de souhaits, au delà des compétences, puisque malgré notre intérêt pour les compétences, nous ne devons pas nous enfermer dans l’idée qu’une personne doit se cantonner à sa profession ou doit rester dans son champ d’expertise lors de l’exercice de son bénévolat. En effet, « ce serait

l'empêcher de se connaître pleinement soi-même" (Parker Follet, p.73). Elle ajoute que "plusieurs fonctions interagissent dans chaque homme", et le bénévolat est un moyen de les mettre en oeuvre.

A ce sujet, nous pouvons nous interroger de la manière suivante : quelle évaluation des compétences doit-on faire à l'embauche d'un bénévole ? Est-ce qu'il faut vérifier ses compétences par rapport aux qualifications/aux diplômes ou bien par rapport aux savoir-faire/compétences acquises au cours d'une carrière, c'est une question posée par Dan Ferrand-Bechmann dans son ouvrage en 1992. Finalement, le plus rationnel se trouvant le plus souvent dans une juste mesure, nous pouvons penser qu'il faut savoir évaluer les compétences de quelqu'un à la fois par rapport à ses qualifications, mais également par rapport à ses expériences, qu'elles aient mené à un succès ou un échec, elles ont forcément apporté un nouveau savoir à la personne qui les a vécues.

Les associations peuvent donc permettre à leurs bénévoles de changer de tâches, de faire en sorte qu'ils puissent mobiliser certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles. Pour ce faire, il est important de formuler une politique de formation, en adéquation avec le manque de compétences en interne identifiées au préalable et les compétences des bénévoles déjà présentes. La formation est un moyen de renforcer ses compétences au cours de sa carrière professionnelle. Elle est également conseillée pour les ressources humaines bénévoles puisqu'elle est avant tout « un moyen de motiver son personnel, de le faire évoluer, de reconnaître aussi sa valeur » (Halba, 2006 : 100). Drucker recommande d'ailleurs que les bénévoles soient formés dès leur intégration dans l'association (Drucker, 2000). Bien sûr, les formations sont coûteuses pour les organisations, mais elles apportent une réelle plus-value à toutes les parties prenantes. Il est aussi recommandé d'effectuer régulièrement un bilan de compétences car il favorise les capacités à communiquer, améliore l'estime de soi, permet de s'auto-évaluer et parfois même de clarifier son projet professionnel (Halba, 2006 : 129). Il est donc nécessaire de fixer des objectifs chaque année, puis de les évaluer, en gardant en tête la notion d'exigence et de responsabilité envers les performances et les résultats obtenus par les bénévoles (Drucker, 2000). Enfin, il existe des VAE, valorisation par les acquis professionnels, spécialement dédiées aux bénévoles. Un outil national a aussi été mis en place pour valoriser les expériences bénévoles, c'est le passeport bénévole.

Finalement, le fait de gérer les compétences permet de renforcer la mobilisation des ressources humaines, car à travers cette gestion, leurs compétences sont identifiées et développées, ce qui représente en fait un facteur de motivation essentiel pour eux (Davister,

2010). Une chose est sûre, la gestion des compétences ne doit pas être imposée aux bénévoles, sinon elle ne sera pas efficace. Ce que l'association doit rechercher avant tout par cette gestion des compétences, c'est la motivation des bénévoles, dans l'optique de les fidéliser.

### 3. La motivation des bénévoles

Nous allons à présent nous intéresser à la motivation des bénévoles. Tout d'abord, nous nous attarderons sur la définition du terme, mais également de tous les autres termes souvent assimilés à la motivation, mais pourtant bien différents. Ensuite, nous analyserons les caractéristiques plurielles et segmentées de la motivation à travers les principaux outils de mesure existants à ce jour à propos du bénévolat. Enfin, nous concluons en nous penchant sur l'impact de la gestion des compétences des bénévoles sur leur propre motivation.

#### a) Définition et mise en perspective de notions similaires

La recherche de la motivation des bénévoles est primordiale pour les associations. En effet, plusieurs chercheurs ont démontré que la motivation favorise la curiosité, la persévérance, l'apprentissage et la performance (Deci et Ryan, 1985, cités par Vallerand et al. 1989).

Le concept de motivation est apparu pour la première fois en tant qu'objet de recherche avec les psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Ce dernier montre que la motivation au travail est un des facteurs essentiels de performance. A l'origine, la motivation est déclenchée de manière intrinsèque en fonction des caractéristiques personnelles, mais cela peut également se produire suite à une force motivationnelle externe (l'environnement de travail, le mode de management des supérieurs, etc.). On retrouve cette idée de forces internes et externes qui produisent un déclenchement de comportement dans la définition de Vallerand et Thill en 1993. Finalement, "la motivation peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus" (Cécile Déjoux, 2017). Aujourd'hui, lorsque l'on cherche une définition au terme motivation, on trouve sur le Centre National de Ressources Textuelles et lexicales : "ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui déterminent sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent". Nous retenons ici la notion de facteurs dynamiques, qui sont les causes de la motivation, et qui influent sur le comportement de l'individu dans l'optique de tendre vers un but donné, ce qui représente finalement la finalité de la motivation.

La motivation est souvent confondue avec d'autres termes. En 2004, V. Meyer et ses collaborateurs ont alerté sur la confusion possible entre la notion d'implication et celle de motivation et ont émis l'hypothèse que l'implication serait une composante de la motivation. Pourtant, déjà en 1951, Foote a introduit le concept d'implication, avant que celui-ci ne soit développé à partir des années 1970 à l'étranger et à partir des années 1980 en France, notamment par Thévenet. Selon lui, c'est par l'interaction entre l'individu et l'entreprise que se crée et se développe l'implication (Thévenet, 1986). Cécile Desjoux souligne également la distinction en reprenant la définition de Buchaman (1974) qui pour décrire l'implication, distingue l'identification, ce qui est lié à l'adhésion aux buts et aux valeurs, de l'engagement, signifiant la volonté d'agir dans le sens de ses buts et valeurs, et la loyauté, représentant le désir de rester. Ce qui tend vers la définition de Mowday, Porter et Steers (1982) : "l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre". Cécile Desjoux reprend également dans son ouvrage la définition de Bakker et al. (2008) pour écarter la notion d'engagement décrit comme « un état d'esprit positif lié au travail qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption ». Dans ce sens, elle écarte également la notion de mobilisation en la définissant comme ce que la personne fait, et la satisfaction qui est une dynamique dans laquelle l'individu s'adapte continuellement pour maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient.

Le terme "motivation" peut donc être facilement assimilé à d'autres concepts, assez similaires certes, mais tout de même assez différents pour être complémentaires, voir même parfois pouvoir s'imbriquer les uns dans les autres (l'implication serait une composante de la motivation). Nous retenons ici l'idée que la motivation est un processus qui influence le comportement de l'individu dans l'optique de réaliser un objectif fixé.

#### **b) La motivation : plurielle et segmentée**

Maintenant que nous avons défini la motivation et distingué les différentes notions inhérentes, nous pouvons approfondir le sujet. Nous nous sommes vite rendu compte que la mesure de la motivation a souvent été l'enjeu des chercheurs. Il existe plusieurs échelles, baromètre, modèles pour la mesurer. L'inventaire de motivation le plus couramment utilisé dans les études sur le bénévolat est le modèle de Clary et Snyder (Clary et al. 1998). Ce modèle dénombre six fonctions :

- la fonction valeur : c'est-à-dire que le bénévole exprime ses convictions et ses valeurs à travers son bénévolat,
- la fonction compréhension : elle permet au bénévole d'acquérir ou de développer des compétences qu'il n'utilise pas ou peu, c'est aussi un moyen d'en apprendre davantage sur le monde qui l'entoure
- la fonction sociale : le bénévole a choisi de l'être pour passer du temps avec des personnes qu'il apprécie, des personnes qui le valorise,
- la fonction carrière : le bénévolat sert d'expérience à valoriser sur un CV ou bien de moyen pour élargir son réseau professionnel,
- la fonction promotion de soi : le bénévole cherche à renforcer ses relations sociales
- la fonction protection de soi : dans ce cas, l'individu utilise le bénévolat pour réduire ses sentiments négatifs, comme la culpabilité, ou bien simplement ses problèmes personnels.

Les auteurs ont également rédigé un questionnaire destiné aux organisations souhaitant en savoir plus sur les motivations et les expériences de leurs bénévoles. Ils proposent plusieurs raisons justifiant un engagement bénévole, chaque individu devant ensuite apprécier chaque raison en lui donnant une note de 1 à 7 en fonction de l'importance qu'il lui donne. Ce mécanisme est également appliqué aux conséquences provoquées par le bénévolat, telles que de nouveaux contacts professionnels, le fait de s'impliquer pour une cause qui lui tient à coeur, etc. Les réponses de chaque bénévole permettent de le classer parmi les six différentes fonctions évoquées au dessus. Les organisations qui connaissent mieux leurs ressources bénévoles peuvent alors les manager plus efficacement.

Une échelle de motivation envers l'action bénévole, aussi appelée EMAB, a été développée afin de mesurer les motivations sous-jacentes au bénévolat (Chantal et Vallerand, 2000). Les auteurs identifient donc plusieurs catégories qui motivent les bénévoles à s'investir, en fonction des dimensions altruistes et égoïstes des personnes, mais également en prenant en compte la libre décision de chacun de s'engager dans une activité bénévole. Ce libre exercice du choix s'appuie sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, cités par Chantal et Vallerand, 2000). Cette théorie démontre qu'il y a trois besoins qui doivent être satisfaits pour le déclenchement, l'orientation et la persévérance du comportement humain. Ils évoquent d'abord le besoin d'autodétermination, c'est à dire la tendance d'un individu à choisir de manière délibérée le comportement qui lui procurera le plus de conséquences positives. Ensuite, il s'agit du besoin de compétence qui correspond à la volonté d'agir de

manière concrète et efficace sur son propre environnement. Enfin, les auteurs parlent du besoin d'appartenance sociale, soit le sentiment d'être lié à d'autres individus et de se sentir appuyés par ces derniers. Lorsque ces trois besoins sont satisfaits, alors l'individu a le sentiment d'être à l'initiative de ce qui lui arrive. Deci et Ryan ont alors listé trois types de motivation :

- la motivation intrinsèque : l'individu s'implique dans une activité car elle est gratifiante en elle-même
- la motivation extrinsèque : l'individu s'implique dans une activité dans le but d'obtenir, ou au contraire d'éviter, certaines conséquences. Cette catégorie de motivation se divise en quatre sous-motivations en fonction du degré d'autodétermination :
  - la régulation externe : ce sont les facteurs environnementaux qui influent directement sur le comportement
  - la régulation introjecté : l'individu s'impose à lui-même des contraintes, auparavant extérieures
  - la régulation identifiée : l'individu choisit de s'impliquer dans une activité car il sait que cela va lui procurer un bien-être personnel
  - la régulation intégrée : dans ce cas, l'activité reflète directement la personnalité de l'individu
- l'amotivation : l'individu n'a pas l'impression de contrôler intentionnellement son propre comportement, il ne ressent aucune motivation.

Chantal et Vallerand ont ensuite, dans leur ouvrage publié en 2000, intégré les dimensions d'altruisme et d'égoïsme aux catégories de motivations évoquées précédemment, ce qui donne les diverses catégories de motivation listées ci-dessous.

**Les motivations autodéterminées altruistes :**

- la motivation intrinsèque altruiste : c'est le plaisir qu'éprouve un bénévole à aider quelqu'un
- la régulation intégrée altruiste : dans ce cas, le bénévolat fait entièrement partie de la personnalité de l'individu
- la régulation identifiée altruiste : le bénévolat est un moyen de lutter contre les principaux problèmes sociaux

**Les motivations autodéterminées égoïstes :**

- la motivation intrinsèque égoïste : elle correspond au plaisir d'acquérir de nouvelles connaissances
- la régulation identifiée égoïste : elle renvoie à la satisfaction pour l'individu de socialiser avec d'autres personnes
- la motivation intrinsèque : le plaisir de relever des défis via le bénévolat

**La motivation non autodéterminée altruiste :**

- la régulation introjectée altruiste : l'individu ressent une certaine obligation morale à s'impliquer bénévolement

**Les motivations non autodéterminées égoïstes :**

- la régulation externe égoïste : elle est reliée à l'enrichissement de l'expérience en vue de le valoriser professionnellement et au prestige social que représente le bénévolat

**L'amotivation :**

- cette dernière catégorie correspond aux individus qui pensent que cela ne changerait finalement pas grand chose s'il ne s'investissait pas bénévolement.

Après avoir vu ces deux types d'évaluation de la motivation, nous pouvons en déduire l'hypothèse suivante :

---

Hypothèse 3 : La motivation varie selon chaque profil d'individu, en fonction de sa propre histoire familiale, de son caractère et de ses aspirations personnelles.

---

**c) L'impact de la gestion des compétences sur la motivation**

Logiquement, nous pouvons penser qu'un bénévole sera d'autant plus motivé à s'investir dans l'association si son action est reconnue et valorisée. Mais pour cela, l'association doit d'abord être en mesure d'identifier les compétences mises en oeuvre par le bénévole à travers son action dans la structure.

Le concept de marketing RH est une méthode qui nous paraît intéressante dans cette optique. C'est l'idée que le marketing, utilisé dans son contexte initial avec les clients des entreprises marchandes, permet de connaître leurs besoins afin d'y répondre le mieux possible. Certains auteurs reprennent la notion de marketing en l'appliquant aux bénévoles, afin de mieux les connaître ce qui permet alors de les attirer, de les intégrer à l'organisation et de les fidéliser le plus longtemps possible. Certains définissent le marketing RH comme un "ensemble de méthodes et de moyens pour gérer l'aspect relationnel au sein d'une organisation et faire en sorte que ces relations soient profitable aux deux parties" (Colle et Merle, 2007). C'est aussi

le fait d'écouter pour comprendre les besoins et les demandes de chacun (Arnaud et al., 2008). Finalement, c'est l'idée de considérer les collaborateurs comme des clients, avec la nécessité de connaître leurs besoins pour y répondre au mieux (Liger, 2004).

Ainsi, identifier puis participer au développement des compétences des bénévoles permettrait de faire en sorte de collaborer sur le long terme, et ainsi, pour l'association, de capitaliser sur les investissements en temps et en ressources humaines qu'elle a réalisés envers ses bénévoles (temps passé à l'accueil, éventuelles formations). L'important est donc de faire en sorte que le bénévole prenne conscience de tout ce qu'il a pu apprendre et développer. Valoriser ses compétences le motivera dans son action et, par conséquent, il sera d'autant plus probable qu'il soit fidèle à l'association en sentant que son action est reconnue (Pujol, 2009, cité par Moreau, 2010).

La définition du rôle et des tâches du bénévole à son arrivée est également une étape à ne pas négliger pour la motivation des bénévoles. Les responsabilités et les pouvoirs de décision sont aussi à définir clairement auprès du bénévole. La maîtrise de ces informations sera déterminante pour la motivation du bénévole (Davister, 2006).

Nous pouvons appuyer ce que nous venons de voir avec l'étude de Recherches et Solidarités s'appuyant sur le Baromètre d'opinion des bénévoles de 2017. Elle met justement en exergue les attentes des bénévoles, et leurs souhaits se situent souvent dans le domaine de la gestion des ressources humaines, du management : 28% des bénévoles attendent des moyens financiers ou matériels pour l'action, 27% de la formation et des conseils, 24% être soutenus dans leur action et 23% une meilleure reconnaissance de leur action. On constate donc que la reconnaissance de leur action, mais également le soutien de l'association et la formation sont des axes identifiés comme importants par les bénévoles eux-mêmes.

Dans une étude menée par Gribomont et Pirotte à la CRB-CFr (2008), on apprend que 69% des bénévoles répondent qu'ils se sont engagés à la Croix Rouge pour développer des savoirs et des savoir-faire. C'est pourquoi, la réalisation de l'entretien d'évaluation ou d'entretien individuel, est importante car si la plupart des bénévoles souhaitent acquérir et développer des compétences, alors il est important que les associations soient en mesure de leur apporter un suivi. Ce sera le moment de reconnaître les efforts et les points forts de chaque bénévole, source de motivation évidente, mais également d'échanger clairement sur les attentes du bénévole quant à la suite de la collaboration. Cet échange d'informations permet de réajuster les souhaits du bénévole et les besoins de l'association, primordiale pour une gestion

stratégiques des ressources humaines, mais également cela permet d'élaborer une évolution dans le parcours du bénévole, ce qui apparaîtra comme une source de motivation pour le bénévole et un moyen de le fidéliser pour l'association.

Nous arrivons donc à établir la quatrième hypothèse :

---

Hypothèse 4 : La gestion des compétences est un facteur clé à prendre en compte dans la motivation des bénévoles.

---

Récapitulons les hypothèses émises tout au long de l'approche théorique :

Hypothèse 1	La gestion des ressources humaines bénévoles doit être formalisée par les associations.
Hypothèse 2	Les outils de GRH classiques s'appliquent à la gestion des bénévoles.
Hypothèse 3	La motivation varie selon chaque profil d'individu, en fonction de sa propre histoire familiale, de son caractère et de ses aspirations personnelles.
Hypothèse 4	La gestion des compétences est un facteur clé à prendre en compte dans la motivation des bénévoles.

## II. Présentation du contexte et des choix méthodologiques

Après avoir mis en perspective les éléments théoriques nous intéressant pour ce mémoire, nous allons à présent nous concentrer sur la méthodologie employée pour recueillir les données issues du terrain. Nous présenterons d'abord le terrain d'étude, avant de détailler la manière dont nous avons procédé pour recueillir les données, puis pour les analyser.

### 1. L'association Les Nids

#### a) **Bref rappel historique**

C'est en 1931 que Madeleine Lecoeur, jeune institutrice et infirmière, issue d'une famille aisée d'industriels rouennais, s'installe avec trois enfants orphelins dans un logement qu'elle possède, rue Rolland à Rouen. Elle souhaite que ces enfants grandissent ensemble et comme les autres, à une époque où la seule solution proposée aux enfants abandonnés était de vastes orphelinats, où ne leur était proposé que le minimum vital et où frères et soeurs étaient séparés. Mlle Lecoeur accueille donc sous un même toit des enfants de sexes différents, chose impensable à cette époque, et elle inscrit ces enfants dans les écoles du quartier bourgeois dans lequel elle vit. Très vite, d'autres enfants rejoignent l'appartement, Mlle Lecoeur crée une association privée Loi 1901, sans but lucratif, et se fait connaître comme "travailleuse indépendante, logeuse en garnis". Au fur et à mesure, de nouvelles personnes vont venir soutenir Mlle Lecoeur dans son oeuvre, longtemps bénévolement et très fortement impliquées dans la vie quotidienne, ces personnes habitent la plupart du temps dans le foyer. Elles instaurent des relations familiales avec les enfants accueillis. Puis, petit à petit, les nouvelles recrues n'oeuvrent plus bénévolement, mais sont des salariées. L'association reçoit sa première habilitation en 1946, puis est reconnue d'utilité publique en 1960. Année après année, l'association Les Nids se professionnalise, s'étend géographiquement, les foyers se multiplient, le siège social est créé, l'association est également appelée à plusieurs reprises pour reprendre la gestion de services de protection de l'enfance défaillants car son action est reconnue dans le dispositif départemental d'Aide à l'Enfance. De plus, la France connaît une importante augmentation du nombre de mineurs bénéficiant d'une mesure de protection de l'enfance ces dernières années, passant d'environ 265 000 en 2007 à près de 300 000 en 2016<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://www.onpe.gouv.fr/chiffres-cles-en-protection-lenfance>

## **b) Missions**

L'association Les Nids exerce des missions dans le champ de la protection de l'enfance. Pour ce faire, elle gère plusieurs maisons d'enfants à caractère social, mais également des services dit de « milieu ouvert », qui lui permettent de mettre en place un suivi éducatif directement au sein des familles, à partir de leur domicile. Ces établissements et services sont financés par le Département de la Seine-Maritime. L'association dirige également deux ITEP, Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques. Ce sont des établissements qui fonctionnent un peu comme des établissements scolaires, afin de proposer une alternative à l'école classique pour les enfants souffrant de troubles comportementaux les empêchant de suivre une scolarité basique à plein temps. Ces établissements sont financés par l'Agence Régionale de Santé. L'association dispose également de deux CEF, Centres Éducatifs Fermés, lui permettant d'offrir une alternative à l'incarcération aux mineurs. L'un des centres est exclusivement réservée aux filles, c'est l'unique en France, l'autre est réservé aux garçons. Ces établissements sont financés par la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Enfin, l'association dispose d'un service d'insertion par le logement sur le territoire dieppois qui soutien des familles ou des personnes isolées en les accompagnant dans leurs démarches concernant l'obtention d'un logement.

Enfin, l'association Les Nids s'emploie à défendre les droits de l'enfant, mais également plus largement ceux des Hommes, et se veut être un soutien aux familles en difficulté, en protégeant les enfants et en aidant les parents.

## **c) Politique de bénévolat**

Comme la plupart des associations ces dernières années, l'association Les Nids a donc été créée et gérée initialement par des bénévoles, puis s'est progressivement professionnalisée au point de compter aujourd'hui environ 850 salariés pour une centaine de bénévoles. Selon Barthélémy M. c'est une association que l'on peut qualifier de "gestionnaire", c'est à dire qu'elle accueille des usagers, est administrée par des bénévoles, mais gérée par des professionnels.

L'association Les Nids a établi une charte du bénévole pour informer ce dernier de ses droits et devoirs en s'engageant bénévolement au sein des Nids. Cette charte précise que le bénévole est un véritable acteur de l'association, il sera donc informé du contexte social dans lequel l'association mène ses actions, mais également il aura la possibilité de bénéficier d'une

formation complémentaire. On lui certifie en tout les cas une écoute attentive. La Charte énonce aussi ses engagements, d'abord son choix de s'engager, une action qu'il doit faire de son plein gré, puis la possibilité pour le bénévole de contribuer à des moments de réflexion organisés par l'association. La Charte rappelle que le bénévole agit dans le respect des principes fondateurs et des objectifs définis par le Projet Associatif. Enfin, elle se termine avec le devoir de réserve du bénévole concernant la communication d'éléments internes aux Nids. Cette Charte est signée par le bénévole, ainsi que le Président de l'association. La charte de l'association Les Nids est disponible en annexe 1, page 46.

L'association réunit également l'ensemble de ses bénévoles à certaines occasions pour des moments festifs ou bien des bilans, mais ces moments privilégient davantage les bénévoles de Mont-Saint-Aignan car c'est l'endroit historique, comme évoqué plus haut, et c'est également là qu'ils sont le plus nombreux. On constate finalement assez peu de cohésion associative au sens large, c'est à dire sur l'ensemble de l'association, vis-à-vis des bénévoles.

## 2. Choix méthodologiques

Concernant la méthodologie choisie, nous avons rapidement opté pour une démarche qualitative à travers les entretiens individuels semi-directifs. Cela nous a semblé être la meilleure solution pour échanger en confiance sur le parcours de vie personnel et professionnel des bénévoles interrogés, mais également pour traiter de ce sujet avec certains membres de la direction des établissements et un expert du bénévolat dans une structure d'entretien commune.

### a) Objectifs

L'idée était de connaître la position des directeurs ou directeurs adjoints sur la question des compétences apportées par les bénévoles tout au long de leur parcours dans l'association. Nous voulions également savoir s'il existait des outils venant soutenir cette gestion des compétences : des règles, des grilles d'entretien, des procédures, des techniques, etc. Nous voulions d'ailleurs apprendre d'où venait cet outillage. Venait-il d'une création de chaque directeur, était-ce un outil standardisé développé par le service des ressources humaines de l'association, ou bien avait-il été conçu collectivement au fil des interactions entre la direction et l'équipe ? L'objectif était également de savoir comment ces outils avaient pu évoluer au cours des années. Concernant les bénévoles, je souhaitais connaître les motivations propres à

chaque bénévole interrogé, à la fois celles qui les poussent à s'engager actuellement mais aussi celles qu'ils avaient à leur arrivée, et dans quel contexte ils ont débuté en tant que bénévole aux Nids. Globalement, nous souhaitons recueillir le ressenti et le vécu des personnes. C'est sans doute la limite de cette méthodologie, elle reste tout à fait singulière au vu des retours qui sont propres à chaque répondant. Enfin, nous avons également souhaité apporter une certaine expertise à notre étude en interrogeant un expert extérieur, fort de son expérience dans la gestion du bénévolat.

Bien sûr, prenant en compte le temps dédié à la rédaction de ce mémoire, il nous était impossible d'étudier l'ensemble de la population bénévole au sein de l'association Les Nids. Nous avons donc décidé de diversifier au maximum les profils rencontrés, en choisissant des personnes d'âges différents, au parcours bénévole plus ou moins long, évoluant sur des territoires différents et pratiquant diverses activités auprès des enfants. Nous avons employé la même méthode pour les membres de la direction des établissements, auprès desquels nous avons également demandé l'accord pour entamer notre démarche auprès des bénévoles de leur territoire. Le choix de l'échantillon que nous avons déterminé a été influencé par les membres du service développement et communication, qui sont en lien régulier avec les établissements, ainsi que par les directeurs qui nous ont aiguillé pour diversifier notre échantillon.

## **b) Entretiens**

Nous avons mis en place deux entretiens qualitatifs différents, tous deux individuels et semi-directifs. Le premier était destiné aux bénévoles de l'association Les Nids et à l'expert, et le deuxième était consacré aux membres de la direction des établissements, c'est à dire aux directeurs ou aux directeurs adjoints. Ces guides d'entretien sont disponibles en annexe 2 et 3, pages 47 et 48.

Lors de ces entretiens semi-directifs, nous avons dû rassurer les interviewés afin de les mettre en confiance, car nous ne nous connaissions pas et il devait nous parler d'une partie, parfois assez importante, de leur vie. Ces échanges pouvaient donc être assez intimidants au début pour les personnes écoutées. C'est pourquoi, nous les avons réalisés dans des endroits calmes et où leur parole pouvait rester confidentielle. Bien sûr, il y a sans doute certains biais qui ont pu déformer ou minimiser leur parole. Nous sommes conscient de ces biais potentiels et nous en tiendrons compte dans l'analyse des résultats. Il nous a également fallu être particulièrement attentif et veiller à ne pas interrompre leurs paroles. L'idée était de rendre

l'entretien assez fluide en rebondissant sur leurs idées pour enchaîner l'entretien comme prévu dans le guide réalisé, mais en prêtant attention à ce que cela ressemble davantage à une discussion.

### c) **Méthode d'analyse**

Dans un premier temps, nous avons commencé par retranscrire les passages des entretiens considérés subjectivement comme pertinents, afin de pouvoir transformer les informations préalablement données à l'oral en données textuelles. Ces informations textuelles permettent également de pouvoir analyser calmement les paroles des répondants, après chaque entretien. Puis, nous avons réalisé un tableau regroupant les caractéristiques principales de chaque personne interrogée afin de pouvoir analyser leur propos en prenant en compte leur profil singulier. Ensuite, nous avons décidé d'utiliser l'approche thématique pour analyser les données récoltées lors des entretiens et ainsi interpréter leur contenu. Pour cela, nous nous sommes inspirée des matrices thématiques de Miles et Huberman (1994), mais également d'un autre ouvrage concernant les différentes manières d'analyser des données textuelles (Fallery, Rodhain, 2007). Suite à l'étude partielle de ces ouvrages, nous avons décidé d'élaborer des matrices thématiques afin de comparer les discours des différentes personnes interrogées, à la fois les retours des bénévoles, mais également les partis-pris des directeurs. Ces matrices nous permettent notamment d'analyser les thèmes récurrents et au contraire ceux qui ne le sont pas pour tous les interrogés et de réfléchir sur les significations.

Parallèlement, le fait d'avoir réalisé un stage, puis une période en alternance au sein de l'association Les Nids a bien sûr aidé à comprendre davantage l'organisation. Différents documents internes à l'association ont également appuyé notre analyse. C'est notamment le cas d'une étude quantitative qui a été menée pendant la période d'alternance au sein de l'association, en début d'année 2018. Cette enquête prenait la forme d'un questionnaire, administré lors d'une réunion d'information au siège social aux bénévoles de tous les territoires de l'association Les Nids, excepté celui du Havre (les bénévoles havrais ont été conviés à une autre réunion, fin mai 2018, organisée sur leur territoire). Les résultats de ce questionnaire nous apportent également des données que nous viendrons croiser à celles obtenues suite à l'enquête qualitative, précédemment explicitée.

### III. Analyse et interprétation des résultats

Jusqu'à présent, nous avons étudié les apports théoriques relatifs à notre sujet d'étude, puis nous avons pu présenter le terrain sur lequel s'est déroulée l'étude qualitative, ainsi que les choix méthodologiques associés. Nous arrivons donc à l'étape au cours de laquelle nous devons analyser les données textuelles obtenues par l'étude citée ci-dessus et interpréter les résultats dans l'optique de formuler des recommandations.

Dans un premier temps, après avoir retranscrit partiellement les entretiens, nous avons commencé par établir un tableau répertoriant les profils de l'ensemble des personnes interrogées lors de l'enquête qualitative. Cette étape nous permet de mettre en lumière la diversité des interviewés, à la fois vis-à-vis de leur rôle (bénévole, membre de la direction, expert), mais également par rapport à leurs caractéristiques personnelles (âge, ancienneté dans l'association, catégorie socio-professionnelle, formation et activité professionnelle - ou non, vie familiale). Nous avons en effet choisi de rencontrer un jeune homme étudiant, récemment bénévole dans l'association, mais également une dame de plus de 90 ans, bénévole depuis plus de vingt ans dans l'association et qui a un parcours associatif en tant que bénévole très riche. Nous avons également varié les territoires sur lesquels interviennent les bénévoles pour pouvoir connaître le fonctionnement de plusieurs établissements des Nids. Nous retrouvons cette diversité aussi au sein des membres de la direction que nous avons interrogés, certains dirigent des établissements dans lesquels les bénévoles sont présents depuis seulement une année, ou au contraire plusieurs dizaines d'années. Ce tableau est présent en annexe 4, page 49.

Dans un second temps, nous avons analysé les entretiens effectués et identifié des thèmes récurrents. Pour traiter ces informations, nous avons créé deux tableaux reprenant les mêmes thèmes, une grille est destinée aux bénévoles, l'autre aux directeurs et à l'expert. L'analyse suivante a été construite à partir de ces matrices thématiques présentées en annexe 5 et 6, pages 50 et 53.

#### 1. La gestion des compétences

Certains bénévoles parviennent à identifier leurs propres capacités, mais également leurs limites : *“si j'avais un peu regardé les manuels scolaires, j'aurai peut-être pu améliorer ce que je faisais”*, *“ça m'est arrivé de ne pas savoir comment gérer une crise émotionnelle”*. En

les questionnant à ce propos, nous arrivons même à identifier certains savoir-faire qu'ils pourraient également partager et valoriser via leur bénévolat : *“j'aurai pu chanter avec eux, leur apprendre du solfège”, “j'aime bien les trucs qu'on peut organiser, qui marche et qui débouchent sur quelque chose”*. Or, on constate d'après le retour des bénévoles interrogés que leur rôle est le plus souvent défini par l'association elle-même. Elle a des besoins dans son activité auxquels elle souhaite répondre par le bénévolat : *“on nous appelle en fonction des besoins”*. L'un des directeurs précise d'ailleurs : *“c'était un besoin qui a jailli des réunions qu'on peut avoir avec les jeunes et de ce qu'on voit au quotidien”*. Par ailleurs, les directeurs avouent qu'ils ne recherchent pas spécifiquement une compétence en particulier, mais plutôt un savoir-être : *“si la personne n'a pas de compétences de haut niveau c'est pas grave”, “on essaie de détecter un peu les qualités humaines des bénévoles, après on leur demande pas d'avoir des compétences très techniques”*. Parfois, le rôle des bénévoles évolue sous l'impulsion du bénévole lui-même, qui propose certaines de ses autres compétences ou même qui identifie un besoin de formation pour monter en compétence : *“j'aimerais être formé sur l'enfant, ça me donnerait des réponses”, “il y a aussi un bénévole qui fait du soutien scolaire, qui est super, qui a proposé de faire du jardinage”*.

Cependant, la plupart du temps on remarque un frein à cette évolution : le bénévole ne se sent pas légitime de proposer une modification de son rôle préalablement établi par l'association : *“pour l'instant, je suis totalement, je ne dirai pas incompetent... mais illégitime”, “On a le beau rôle alors on a rien à dire”, “Ils font leur job, ça ne nous concerne pas”*. Pourtant ils constatent pour la plupart un manque de moyens, que ce soient financiers, matériels ou même humains, pour le fonctionnement global de l'activité des Nids : *“les effectifs sont un peu justes”, “il n'y a pas beaucoup de temps”, “elles (les éducatrices) sont occupées”*. Cet aspect est également souligné par les directeurs : *“les professionnels sont peut être un peu plus en difficulté et certains ont du mal à prendre le virage”, “après c'est sur qu'on est un peu pris par le temps”*. Face à ces difficultés, le bénévolat est donc considéré comme *“du plus dans des temps difficiles”* par les équipes de direction.

Au final, les bénévoles ne sont pas fondamentalement contre l'idée d'une formation ou encore celle d'un nouveau projet à mettre en place avec les enfants, mais personne ne leur a jamais proposé alors ils n'osent pas s'immiscer dans le fonctionnement de l'association : *“pourquoi pas être formé s'il y avait un besoin”, “si il y a un domaine dans lequel je peux aider, je suis d'accord”*. Toutefois, certains directeurs avouent que parfois ils pourraient *« aller plus loin sur la place qu'on pourrait leur donner »*. Aussi, ils soulignent que dans certaines situations,

une meilleure formation des bénévoles au secteur d'activité spécifique qu'est la protection de l'enfance pourrait éviter des conflits : *“il y a aussi la dimension de la compréhension du bénévole sur la façon dont le professionnel va agir. Ça, ça peut créer des différents”*.

Certains directeurs ont également élaboré des outils de gestion pour recruter, évaluer, accompagner les bénévoles. Ces outils ont été construits en interne, dans chaque établissement : *« C'est une organisation propre au territoire, construit par la direction, les chefs de service et les bénévoles »*. Pour certains établissements, les outils sont transmis afin de profiter de l'expérience plus riche des établissements précurseurs dans le bénévolat : *« l'idée c'est de se tourner d'abord vers les autres établissements pour voir comment ils fonctionnent »*. Ces outils restent des documents assez simples, plutôt administratifs, pas vraiment orientés vers un management des ressources humaines adapté au bénévolat : *« des outils qu'on utilise à la mise en place, des autorisations que les parents signent (pour aller voir les instits, pour sortir avec les enfants à l'extérieur), la charte des bénévoles. Et puis c'est tout »*. Pour rappel, la charte du bénévole est disponible en annexe car elle a été présentée un peu plus haut dans le document lors de la présentation de la politique bénévole de l'association Les Nids.

---

Concernant l'hypothèse 2 (les outils de GRH classiques s'appliquent à la gestion des bénévoles), nous voyons ici que ce n'est pas une action qui est pratiquée systématiquement au sein de l'association. Les établissements s'inspirent des pratiques mises en place par les ceux davantage expérimentés à ce sujet, puis construisent leurs propres outils au fur et à mesure de leur expérience avec les bénévoles. Nous ne pouvons pas confirmer cette hypothèse suite à nos entretiens qualitatifs au sein de l'association Les Nids.

---

## 2. Le rapport bénévoles/professionnels

Il est important de souligner que l'ensemble des bénévoles interrogés lors de cette enquête ont tous employés des expressions marquant leur caractère modeste à l'égard de leur bénévolat : *“cette année je n'ai pas fait grand chose”, “alors après bon... est-ce qu'on appelle ça une activité artistique... je sais pas”*. C'est d'ailleurs une caractéristique que l'on retrouve même quand ils parlent d'eux et de leur vie en dehors du bénévolat : *“je ne sais pas faire grand chose, j'ai fait de la médecine et de la musique, c'est pas des compétences extraordinaires”*.

Pourtant, l'ensemble du panel s'investit bénévolement dans plusieurs organisations : *“je me suis investi dans plusieurs bénévolat”, “je fais aussi parti d'un orchestre amateur”*.

Au contraire, les bénévoles n'hésitent pas à valoriser le travail des professionnels : *“même si c'est leur métier, c'est quand même parfois très difficile”, “les éducateurs ont une grosse part de responsabilité”*. D'ailleurs, parfois les frontières sont minces et certains laissent apparaître leur forte implication à travers des lapsus, avant de se reprendre pour corriger les mots employés : *“mais moi quand je travaille, enfin je travaille... je donne du temps”*. Les directeurs eux aussi considèrent qu'un contrôle de l'intervention des bénévoles est nécessaire, tout comme il l'est pour les salariés : *“c'est pas parce que ce sont des bénévoles qu'il faut tout laisser passer”*. Néanmoins, ils soulignent la *“nécessité de l'intervention des bénévoles”* dans leurs établissements. C'est pourquoi, l'un des directeurs rappelle qu'il a souhaité engager un réel *“travail pour l'intégration des bénévoles”*. Les bénévoles doivent en effet être intégrés dans l'équipe pour pouvoir intervenir dans de bonnes conditions : *“je suis attentif à ce qu'ils soient réellement intégrés au fonctionnement de la maison, qu'ils participent à des temps avec les éducateurs”, “il y a la relation entre les bénévoles et les professionnels à toujours travailler parce que c'est pas quelque chose qui se fait automatiquement”*. Pour ce faire, ce directeur précise que le bénévole est invité à participer à certaines réunions avec les professionnels ou alors certains temps conviviaux avec les jeunes et les professionnels : *“on les a invité aux manifestations festives qu'on a organisé cette été”, “l'idée c'est que ce soit vraiment relié par toutes les strates de la structure, que ce soit partagé, soutenu, pour donner de la crédibilité à cette action”*.

---

Concernant l'hypothèse 1 (la gestion des ressources humaines bénévoles doit être formalisée par les associations), nous remarquons ici qu'il y a un effort réalisé par les directeurs pour intégrer les bénévoles dans l'équipe à travers des temps de travail ou des moments conviviaux. Cette volonté d'intégration est une première étape vers un travail qui devra être approfondi dans les années à venir afin de véritablement formaliser la gestion des bénévoles au sein de l'association. Les équipes de direction s'accordent en tout cas sur le fait que les bénévoles sont des ressources humaines à gérer, comme le sont également les salariés. Nous pouvons donc confirmer cette hypothèse de travail, bien que l'association Les Nids ait encore du chemin à parcourir pour pleinement formaliser sa gestion des bénévoles.

---

Par ailleurs, l'un des directeurs souligne qu'il est primordial de faire attention à l'importance des tâches attribuées aux bénévoles, bien qu'ils soulagent les professionnels : *“il ne faut pas non plus déposséder les éducateurs de leur métier, parce que ça peut être dangereux, dans le sens où effectivement il y a toujours des choses à faire mais ça fait partie de la mission des éducateurs de suivre la scolarité”*. Nous constatons donc qu'il est très important d'évaluer la place des tâches attribuées aux bénévoles, afin de ne pas envenimer les relations entre ces derniers et les bénévoles. D'ailleurs, bien que les équipes de direction veillent à ce que les bénévoles soient intégrés dans l'équipe, sans éloigner les professionnels de leurs fonctions, certains directeurs soulignent que le lien entre les professionnels et les bénévoles est tout de même assez fragile. Le problème s'accroît apparemment ces dernières années : *“des éducateurs qui étaient présents il y a quelques années, ne sont plus là, et ils étaient beaucoup plus dans le relationnel, à les soigner”*. Parfois, ce manque d'attention accordée par les professionnels peut être expliqué car ils *“ne trouvent pas vraiment le sens”* du bénévolat. Les directeurs ajoutent que *“les équipes ne sont pas sensibilisés au bénévolat”*.

L'expert que nous avons interrogé explique ce constat en rappelant qu'aujourd'hui les professionnels sont finalement assez exigeants envers l'intervention des bénévoles, il précise qu'*“il y a eu des comforts, d'en sortir c'est compliqué”*. Également, il peut aussi y avoir un problème par rapport au fait que le bénévole s'immisce au cœur des maisons d'enfants, assiste au quotidien et entend, voit les pratiques des éducateurs : *“un bénévole qui vient, il va dans les groupes donc il voit”*. De plus, l'expert rappelle qu'historiquement, cette relation était déjà conflictuelle, déjà parce *“qu'il y a des gens qui pensent : nous on est des professionnels”*, donc le bénévole qui accomplissait une tâche auprès des enfants était vu d'un mauvais œil comme quelqu'un qui n'avait pas les compétences requises, contrairement aux professionnels. Il y a également eu à cette époque des tensions à propos des postes en eux-mêmes, pour certains professionnels les bénévoles étaient des ressources gratuites qui occupaient des postes qui auraient pu être offerts à des professionnels en recherche : *“tu te rends compte ça prend des postes !”* a déjà entendu l'expert au cours sa carrière à propos du bénévolat.

Malgré ces tensions, les équipes de direction maintiennent dans leur vision du travail social que les bénévoles sont des ressources humaines nécessaires : *“le regard et les questionnements qu'il va amener, c'est un regard un peu autre qui vient nous interroger”*. Cette idée de regard extérieur est souvent reprise par les directeurs : *“l'idée c'est vraiment qu'ils viennent avec un regard extérieur, en tant que bénévole, sans mission éducative”*.

déterminée, ils viennent de la société civile”. Finalement, malgré des similitudes dans la gestion et dans l’attention qu’il est nécessaire de leur accorder, les bénévoles apportent aux usagers quelque chose de vraiment différent : *“on est dans la relation authentique, on est pas dans le salariat”*, *“ il y a le côté affectif qui apporte beaucoup aux jeunes, parce qu’ils ont des histoires familiales très compliquées et avoir des personnes figures comme ça, c’est très structurant”*. Les bénévoles sont donc des personnes ressources pour les jeunes, qui leur partagent des valeurs humaines et les valorisent : *“cette disponibilité que cette personne va amener pour l’enfant, en terme de soutien et même de considération”*.

### 3. La motivation des bénévoles

Chaque bénévole cumule finalement diverses formes de motivation. Le profil de chacun va influencer ses motivations à s’investir bénévolement. Il est donc important pour l’association de bien connaître ses bénévoles afin d’en déduire leurs propres motivations (parfois encore implicites et qui se sont révélées au fur et à mesure de l’entretien pour le bénévole lui-même en le disant à voix haute et en y réfléchissant vraiment à la suite des questions posées).

Par exemple, le bénévole d’une vingtaine d’années, étudiant dans une ville qu’il ne connaît pas a évoqué lors de son entretien que le bénévolat aux Nids lui *“permet de vraiment s’implanter dans la région”* et de *“s’ouvrir à un monde vraiment différent”*. On retrouve la fonction « compréhension » définie par Clary et Snyder, que nous avons vu dans la première partie. Cette motivation correspond bien sûr à son âge et à sa situation personnelle actuelle, mais elle n’est pas unique. On retrouve aussi la fonction « promotion de soi » dans son discours (*“ça fait progresser dans les rapports humains”*) et la fonction « valeur » (*“c’est aussi une certaine éducation que j’ai eu”*). Nous remarquons donc que les motivations sont diverses et complémentaires.

---

Nous pouvons rapprocher ce que nous venons d’expliquer ci-dessus avec l’hypothèse 3, à savoir « la motivation varie selon chaque profil d’individu, en fonction de sa propre histoire familiale, de son caractère et de ses aspirations personnelles ». En effet, l’exemple du jeune étudiant bénévole nous le confirme. Sa motivation à s’engager bénévolement au sein de l’association Les Nids est multiple et correspond pleinement à sa personnalité, à ses valeurs familiales et à ses désirs pour l’avenir. La motivation d’un autre bénévole ayant un parcours de vie, un âge ou une catégorie socioprofessionnelle différents serait loin d’être identique à

celle de ce jeune homme. Nous pouvons alors, bel et bien, confirmer cette 3<sup>ème</sup> hypothèse grâce aux divers entretiens que nous avons menés au sein de l'association Les Nids.

---

Les équipes de direction sont conscientes du fait d'intégrer les bénévoles dans leurs équipes, mais comme nous l'avons vu plus haut, parfois la relation entre les bénévoles et les salariés manque de bienveillance de la part ces derniers, et des tensions apparaissent. C'est pourquoi, un directeur souligne que de *“travailler la relation bénévole/salarié (...) ça influe sur la motivation des bénévoles”*. La motivation des bénévoles est un sujet auquel les directeurs prêtent attention. Ils savent que c'est un paramètre à prendre en considération pour fidéliser les bénévoles : *“on a beaucoup de bénévoles mais on pourrait très vite les perdre, il faut vraiment y être attentif, aujourd'hui je pense qu'il n'y pas assez d'attention”, “en fait le bénévolat, on reste pas assis derrière son bureau, ça se fidélise un bénévole”*. D'ailleurs, l'un des directeurs profite de l'expérience acquise pour en tirer des conclusions et améliorer sa posture et sa gestion à l'avenir : *“on a pas su réagir assez vite par rapport à certaines difficultés qui pouvaient apparaître, notamment entre l'équipe pédagogique et une bénévole. On va refaire un bilan en juin et là on aura plus d'éléments pour apporter un regard plus technique sur notre travail avec les bénévoles”*.

Finalement, la gestion des compétences est un sujet plutôt abordé au cours du recrutement des bénévoles, même si les directeurs axent plutôt leurs questions pour parvenir à détecter des compétences en relations humaines plutôt que des compétences en savoir-faire ou en connaissances spécifiques : *“on essaie de détecter un peu les qualités humaines des bénévoles, après on ne leur demande pas d'avoir des compétences très techniques”*. La plupart du temps, ce sont les bénévoles qui viennent avec un projet relativement construit, ils savent qu'ils souhaitent faire du soutien scolaire, ou au contraire réaliser des tâches plus artistiques ou culinaires avec les jeunes, et ensuite l'association voit si c'est un besoin qu'elle a en interne et si cela serait pertinent pour les jeunes et réalisables avec les moyens disponibles. Il y a donc un croisement établi entre les besoins de l'association et les désirs des bénévoles. Il faut néanmoins être vigilant à ne pas constater une certaine inadéquation entre ces attentes et ces besoins, même une fois l'intervention du bénévole commencée (Halba, 2006). C'est pourquoi, il arrive parfois que les tâches exercées par les bénévoles puissent évoluer au fil du temps, mais cela se fait la plupart du temps à l'initiative du bénévole et non pas à la demande de l'association. Pourtant, le bénévole se sent rarement légitime de proposer d'autres de ses compétences et parallèlement les professionnels de

l'association disposent de peu de temps pour réfléchir aux tâches dans lesquelles ils pourraient intégrer les bénévoles pour les soutenir au quotidien. Nous avons également souligné la relation parfois difficile entre les bénévoles et les salariés d'un point de vue général, notamment lié à l'historique de l'association dans laquelle les bénévoles ont été intégrés en remplacement d'éducateurs scolaires, venant donc prendre la place des professionnels aux yeux de certains d'entre eux. Pourtant, les directeurs rappellent que les bénévoles sont des ressources essentielles au bon fonctionnement des établissements aux vues des moyens financiers restreints, impliquant des moyens matériels et humains également limités. Contrairement à la gestion des compétences, plutôt présente à l'arrivée du bénévole, la motivation est elle assez peu mesurée au sein de l'association. Néanmoins, les directeurs se rendent compte qu'il est nécessaire de l'entretenir et pour cela, ils tentent de se rendre disponibles et à l'écoute des bénévoles, mais n'identifient pas clairement un facteur en particulier influençant fortement la motivation des bénévoles.

Pourtant, la direction générale s'est intéressée récemment à la motivation des bénévoles en les invitant à une réunion au siège de l'association, proposant ainsi un temps d'échange convivial. Un questionnaire a d'ailleurs été distribué lors de cette journée. Plus de 40% des bénévoles ont alors souligné que leur intervention actuelle leur convenait mais qu'ils pourraient également s'investir autrement. En effet, nous remarquons toujours par le biais de cette enquête que 92% des bénévoles interrogés interviennent sous la forme de soutien scolaire. Cette activité est la principale au sein de l'association Les Nids, pourtant il y a des besoins dans d'autres domaines également comme le soutien administratif ou par exemple le développement de nouvelles activités auprès des enfants (jardinage, musique, arts plastique, cuisine, etc.). D'ailleurs 33% des répondants aimeraient s'investir dans des activités collectives auprès des enfants comme des sorties par exemple, 29% sont intéressés par le parrainage de proximité<sup>9</sup> et 19% par l'aide à l'insertion avec les jeunes les plus âgés. Ces désirs de nouvelles activités par les bénévoles montrent bien que la gestion des compétences actuelle n'est pas réalisée de manière optimale. Certains souhaits ont été identifiés à travers ce questionnaire et n'étaient jamais ressortis auparavant. Pourtant, l'un des bénévoles interrogés lors de la série d'entretiens réalisés nous a avoué : *“si je sens que j'ai quelque chose à apporter dans un domaine que j'aime particulièrement, ça décuplerait ma motivation”*. L'influence entre gestion des compétences et motivation est ici bel et bien identifiable.

---

<sup>9</sup> D'après le site web *Services-public.fr*, le parrainage de proximité consiste à consacrer du temps et une attention particulière à un enfant dans son intérêt et avec l'accord de ses parents. C'est une activité en projet au sein de l'association Les Nids.

---

Suite à l'explication ci-dessus, nous pouvons confirmer l'hypothèse 4 : la gestion des compétences est un facteur clé pour la motivation des bénévoles.

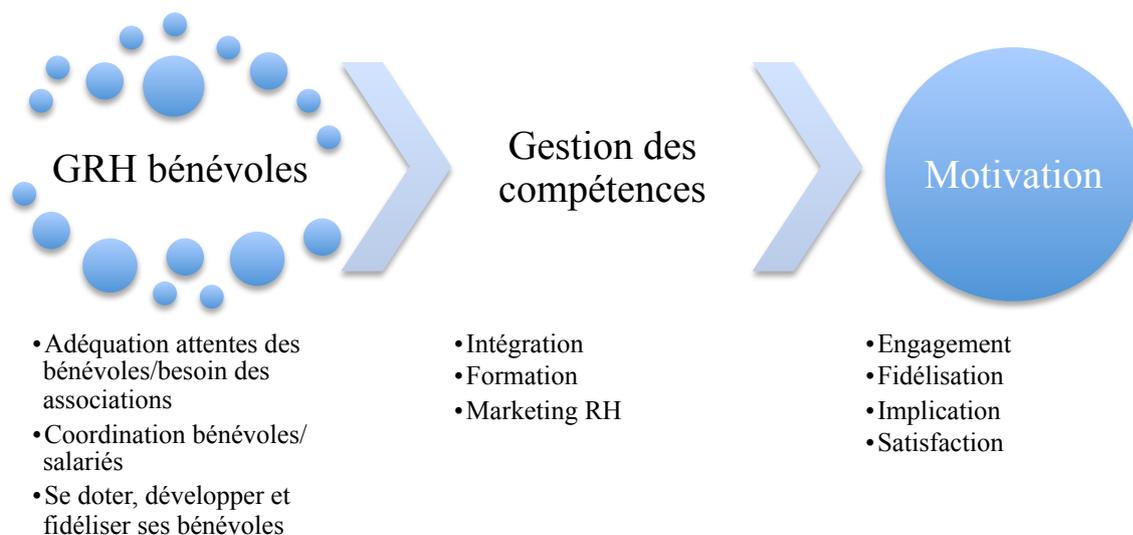
---

Globalement, après avoir croisé l'étude terrain et l'approche théorique, nous pouvons en déduire quelques préconisations pour l'association Les Nids. Dans un premier temps, il est nécessaire que l'association, à travers les équipes de direction, mais également la direction générale, définisse le rôle et les responsabilités des bénévoles intervenant dans l'accompagnement des jeunes. C'est notamment un moyen de promouvoir une coopération intelligente entre les salariés et les bénévoles. Aussi, nous recommandons à l'association de formaliser le recrutement et l'intégration des bénévoles au sein des structures. C'est un point particulièrement souligné dans la théorie et pour lequel, l'analyse terrain a confirmé son importance. Enfin, tout comme le projet associatif promeut la notion de parcours du jeune dans l'institution, nous souhaitons souligner l'importance d'une réflexion sur le parcours du bénévole. Pour ce faire, il est nécessaire que l'association soit bienveillante envers ses bénévoles, qu'elle se soucie de leurs attentes et qu'elle soutienne leurs actions. Cela permettra de favoriser leur fidélité et ainsi de prolonger d'améliorer leur parcours au sein de l'organisation.

# Conclusion

---

Au cours de ce dossier, nous nous sommes attardée sur la gestion des ressources humaines bénévoles, en soulignant l'importance de l'adéquation des attentes des bénévoles et des besoins des associations. Cette adéquation doit être évaluée avant même le recrutement, mais également au cours de l'intervention car elle est susceptible d'évoluer pour chacune des parties. Egalement, il est primordial de coordonner avec tact et subtilité la relation qui existe entre les bénévoles et les salariés. Elle peut être parfois compliquée à manager, mais elle doit forcément être travaillée par l'équipe de direction en veillant à l'intégration des bénévoles au sein de l'équipe, mais également en explicitant l'intérêt du bénévolat aux professionnels, parfois peu compris dans les équipes. Enfin, il est fortement recommandé aux associations de formaliser leurs outils de gestion des bénévoles. Cela s'applique à la fois à la phase de recrutement, mais également tout au long du parcours bénévole afin de maintenir le lien, c'est-à-dire être à l'écoute et conscient des attentes de chacun dans l'optique de fidéliser cette population bénévole, si précieuse aux associations. Cette gestion des compétences bénévoles peut alors s'appuyer sur divers leviers. Tout d'abord, l'intégration du bénévole, supervisée par un référent ou bien par la direction, est une étape essentielle à un bon recrutement, c'est finalement le même principe que celui qui s'applique aux salariés. Ensuite, la formation est également un axe de développement à ne pas omettre car elle permet aux bénévoles de développer ses connaissances et savoir-faire et renforce sa motivation lors de ses interventions. Enfin, le marketing RH est un concept tout à fait pertinent pour permettre à l'association de garder en mémoire l'importance de bien connaître ses bénévoles, leurs attentes et leurs désirs pour l'avenir. Cette connaissance permet à l'association de fidéliser ses bénévoles. Tous ces efforts réalisés par les associations leur permettent alors d'influencer positivement la motivation des bénévoles, ce qui impacte par conséquent leur fidélité à l'organisation, leur engagement et leur implication dans leur tâche et enfin leur satisfaction d'être bénévole.



*Source : conçu par l'auteur*

Lorsque nous reprenons notre étude, nous nous rendons compte d'une chose. Bien que la gestion des compétences des bénévoles ne soit pas immédiatement repérée par les directeurs comme un moyen d'influencer positivement leur motivation, nous remarquons que les directeurs, via leurs diverses expériences dans la gestion du bénévolat, se rendent compte que certains échecs ont pu avoir lieu notamment à cause d'une gestion trop éloignée des compétences de leurs bénévoles. Par exemple, dans un établissement, le manque de connaissances au sujet des compétences d'un bénévole a malheureusement été soldé par un départ de cette personne, car son intervention ne convenait pas aux professionnels, ni aux jeunes. En connaître davantage à propos de cette personne n'aurait sans doute pas permis d'éviter cet échec, mais aurait peut-être pu permettre au directeur de gérer plus rapidement la situation, au profit de tous (bénévole, professionnels et jeunes). L'influence de la gestion des compétences sur la motivation des bénévoles n'est donc pas explicitement identifiée par les directeurs, ni même pas les bénévoles eux-mêmes, néanmoins les divers entretiens que nous avons menés, nous permettent d'affirmer son existence et son importance au sein de l'association.

Cette étude a permis tout d'abord de montrer de l'intérêt pour les bénévoles interrogés quant à leur engagement au sein de l'association Les Nids. Nous pensons également que les échanges lors des entretiens ont permis aux bénévoles de réfléchir plus profondément sur leur engagement et plus particulièrement sur les raisons de leur bénévolat. En effet, certains

facteurs de motivation étaient pour certains assez flous au début de l'entretien, mais se sont au fur et à mesure précisés, d'où l'importance d'entretiens réguliers formels ou informels au sein de l'association. Plus globalement, cette étude concernant l'impact de la gestion des compétences sur la motivation des bénévoles va pouvoir, nous l'espérons, être un point d'appui pour l'association afin de développer sa politique de bénévolat. Elle contribue au moins à démontrer que les ressources humaines bénévoles doivent être gérées de manière formalisée, c'est-à-dire avec des outils RH, personnalisés ou non, mais en tout cas utilisés par les professionnels dans le recrutement, mais également dans le suivi du parcours des bénévoles. Cette étude consiste également à prouver que les bénévoles ont plusieurs compétences spécifiques, et surtout l'envie de mettre à profit de l'association diverses d'entre elles, mais que par modestie et par manque de sentiment de légitimité de leur part, il revient à l'association de proposer de nouvelles activités ou même de possibles formations.

Notre étude comporte néanmoins des limites. Bien sûr, pour des raisons de temps nous n'avons pu nous intéresser seulement qu'à cinq bénévoles et trois membres de la direction. Si l'association souhaite approfondir cette étude, un panel plus large est recommandé pour plus de représentativité. En effet, l'association Les Nids est assez vaste et les établissements ont tous un historique et une manière de fonctionner différents. Chacun d'entre eux devra donc appliquer les conseils rédigés précédemment de manière singulière. Aussi, pour les mêmes raisons de temps, nous n'avons pas pu échanger avec les salariés à ce sujet. C'est pourquoi, nous recommandons à l'association d'entamer une phase de réflexion participative et transversale avec des groupes de travail composés des directions d'établissement, de professionnels, et même de bénévoles, afin d'évaluer ce qu'est le bénévolat au sein de l'association. Ces échanges permettront de favoriser la communication entre bénévoles et salariés et surtout de comprendre le point de vue des salariés au sujet du bénévolat, pour ainsi être en capacité, en fonction des réponses reçues, d'y donner davantage de sens.

Au vu des évolutions socio-économique de notre pays, les bénévoles apparaissent comme de véritables richesses pour les associations. Ce sont des ressources humaines à attirer, à valoriser et à fidéliser car ils apportent un véritable soutien aux professionnels et un point de vue extérieur favorisant l'innovation. Nous pensons bien sûr que cette question doit être saisie par la gouvernance des associations via la définition d'une véritable stratégie concernant le bénévolat. Néanmoins, nous sommes persuadée que les professionnels eux-mêmes doivent être au cœur du travail sur le bénévolat afin que leur relation ne soit pas seulement une coexistence subie, mais bel et bien une coopération réussie.

# Bibliographie

---

## Article de magazine/revue

- Anot, J.-M. (2018). Transformations futures des richesses humaines. *Jurisassociations*, (577), 21-24.
- Champion, J.-B., Collin, C., Lesdos-Cauhapé, C., & Quénechdu, V. (2016, mars). Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié. *Insee Première*, (1587), 1.
- Chantal, Y., & Vallerand, R. J. (2000). Construction et validation de l'Echelle de motivation envers l'action bénévole. *Loisir et société*, 23(2), 477-508.
- Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A. A., Snyder, M., Copeland, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Colle, R., & Merle, A. (2007). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH. *Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse)*.
- Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les Cahiers de la Chaire Cera*, 1, 11-39.
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. *La gestion des entreprises sociales*, 287-366.
- Demoustier, D. (2002). Le bénévolat, du militantisme au volontariat, Abstract. *Revue française des affaires sociales*, (4), 97-116.
- Duclos, B. H., & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. *Pensée plurielle*, no 9(1), 61-73. <https://doi.org/10.3917/pp.009.0061>
- Dussuet, A., Flahault, E., & Loiseau, D. (s. d.-a). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations, 116.
- Dussuet, A., Flahault, E., & Loiseau, D. (s. d.-b). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations, 116.
- Ferrand-Bechmann, D. (2011). Le bénévolat, entre travail et engagement. *VST - Vie sociale et traitements*, (109), 22-29. <https://doi.org/10.3917/vst.109.0022>
- Germain, C. (2018). Richesse humaines : premier pilier du modèle socio-économique. *Jurisassociations*, (577), 19.

- Gil Clary, E., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(Issue 5), 156-159.
- Ion, J. (2005). Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat, Summary. *Pensée plurielle*, no 10(2), 149-157. <https://doi.org/10.3917/pp.010.0149>
- Jacquemain, M. (2001). Les cites et les mondes : le modèle de la justification chez Boltanski et Thevenot, 28.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (1997). Les fonctionnements associatifs. *Sociologie de l'association, Sociologie économique, Desclée de Brouwer*, 271-297.
- Morel, R. (2006). Formation et volontariat. *L'Observatoire*, (49), 66-69.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines. *Paris, éditions*.
- Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, 44(1), 141–155.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 21(3), 323-349. <https://doi.org/10.1037/h0079855>
- Worms, J.-P. (2000). L'individu, défi et chance pour les associations: L'utopie associative. *Projet*, (264), 35–43.
- Youssofzai, F. (2000). Revue critique de la littérature empirique sur la gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit-ONP («Nonprofit Organizations-NPO»).

### **Colloques**

- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (p. pp 1-16). Montréal, Canada: AIMS. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00821448>
- Frédérique Roux-Morelière. (2016). Colloque de l'association Les Nids. Au nom de l'intérêt supérieur de l'enfant : le droit à l'enfance, présenté à Mont-Saint-Aignan.

### **Ouvrages**

- Barthélemy, M. (2000). *Associations: un nouvel âge de la participation?* Les Presses de Sciences Po.

- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2003). *Gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie*. Consulté à l'adresse
- Chabrol, C., & Radu, M. (2008). *Psychologie de la communication et persuasion: théories et applications*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Davister, C. (2007). *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. Montréal: CRISES.
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. In *La gestion des entreprises sociales* (p. 287-366). Liège: Edipro.
- Dejoux, C. (2017). *Du manager agile au leader designer*.
- Drucker, Peter F. (2000). *A propos du management*. Paris: Village mondial.
- Drucker, Peter Ferdinand. (2000). *L'avenir du management*. Paris: Village mondial.
- Ferrand-Bechmann, D. (1992). *Bénévolat et solidarité*. Syros-alternatives.
- Follett, M. P., Héon, F., Davis, A. M., Jones-Patulli, J., Damart, S., Follett, M. P., & Follett, M. P. (2015). *L'essentielle Mary Parker Follett: des réponses pour s'organiser et vivre ensemble : citations choisies (avec citations originales en anglais)*.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat de*. Bruxelles: De boeck.
- Liger, P. (2016). *Marketing RH: comment devenir un employeur attractif*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M., Huberman, A. M., & Hlady-Rispal, M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations: du "one best way" à la diversité organisationnelle*. De Boeck Supérieur.
- Pujol, L. (2009). *Management du bénévolat*. Paris: Vuibert.
- Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris: Colin.
- Thill, E., & Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. [Laval, Québec]: Éditions Études vivantes.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Management des compétences: évaluation, développement et gestion*. De Boeck Supérieur.

## **Rapports et thèses**

- Association Le Rameau. (2014). *Panorama du secteur associatif en France*. Le rayonnement des associations par le mécénat d'entreprises d'administrations et d'universités.

- Bazin, C., Duros, M., Legrand, F., Prevostat, G., & Malet, J. (2017). La France associative en mouvement. *Recherches et solidarités*, (567), 42.
- Bazin, C., & Malet, J. (2016). La France bénévole 2016. *Recherches et solidarités*.
- Bazin, C., & Malet, J. (2017). La France bénévole 2017. *Recherches et solidarités*.
- Cheroutre, M-T. (1993). *Rapport au Conseil économique et social*.
- Thierry, D. (2016). *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016*. France Bénévolat.
- Kellerhals, J.-M. (1974). *Formes et fonctions de l'action communautaire dans la société moderne:(essai sur la participation aux associations volontaires): thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève...* (PhD Thesis). Éditions Payot.
- Moreau, C. (2010). *La gestion des compétences: un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif*. CESEP.

# Tables des annexes

---

Annexe 1 : La Charte du bénévole de l'association Les Nids	p. 48
Annexe 2 : Guide d'entretien destiné aux bénévoles	p. 49
Annexe 3 : Guide d'entretien destiné aux directeurs	p. 50
Annexe 4 : Grille d'analyse des profils interviewés	p. 51
Annexe 5 : Grille d'analyse des entretiens bénévoles	p. 52
Annexe 6 : Grille d'analyse des entretiens directeurs et de l'expert	p. 55



## La Charte du Bénévole

**Les Bénévoles des Nids œuvrent au sein de l'Association et sont porteurs des valeurs telles qu'elles sont définies dans le Projet Associatif, de son histoire, de ses valeurs et de sa culture au service de l'enfance.**

Ils respectent les principes et les statuts qui président au bon fonctionnement de l'Association.

### Le bénévole, Acteur de l'association

Le Bénévole est un ACTEUR à part entière et à ce titre il reçoit une information complète sur les missions de l'Association et sur ses activités.

- Il est INFORMÉ aussi du contexte social dans lequel l'Association mène ses actions.
- Il peut bénéficier d'une FORMATION complémentaire ou d'un accompagnement par des professionnels en fonction d'actions qu'il serait amené à conduire ou auxquelles il lui serait proposé de participer.
- Dans tous les cas, la disponibilité qu'il apporte à l'Association lui donne le droit à une ÉCOUTE attentive, notamment s'il est confronté à un problème.

### L'engagement du Bénévole

En s'investissant dans des actions au sein de l'Association des Nids, en dehors de ses activités ordinaires, le Bénévole s'engage de son plein gré, c'est un CHOIX ; Ainsi, il décide de partager son engagement au service de l'enfance.

Engagé dans l'Association, aux côtés des administrateurs et des professionnels, il peut être sollicité pour contribuer dans des groupes de travail ou des commissions mise en place par l'Association.

Son engagement se place dans le respect des PRINCIPES fondateurs et des OBJECTIFS définis par le Projet Associatif.

Le bénévole a un devoir de réserve et s'interdit de communiquer à l'extérieur tout document et de divulguer le contenu des débats internes aux Nids.

Fait à ..... Le .....

**Nom – Prénom du Bénévole**  
Signature précédée de la mention manuscrite  
« Lu et approuvé »

**Signature du Président**  
Jean-Luc VIAUX

## Le guide d'entretien bénévole

*Le thème de mon mémoire porte sur le management des bénévoles associatifs. Je souhaiterai en savoir davantage sur leurs actions, leurs motivations, sur la manière dont évolue leur parcours au sein de l'association.*

1. Instaurer un climat de confiance :

**Racontez-moi qui vous êtes ? quel est votre parcours ?**

Relance :

- Situation familiale
- Organisation de vie
- Formation
- Demander des précisions
- Reformuler ce que la personne a dit pour lui donner le temps de réfléchir à des détails

2. Parler de l'organisation :

**Parlez-moi de l'association. Puis de l'établissement dans lequel vous intervenez.**

**Quelle évolution depuis votre arrivée dans l'établissement au sujet de la place des bénévoles ?**

3. Poursuivre sur le métier et l'équipe :

**Quelles sont vos relations avec les salariés de l'association ? avec les autres bénévoles ? avec le directeur ? avec la direction générale ?**

**En quoi consiste votre intervention bénévole aux Nids ? Quelle fréquence ? Quelle activité ?**

4. Aborder le thème spécifique à l'étude :

**Dans quel contexte personnel et professionnel avez-vous décidé de devenir bénévole aux Nids ?**

**Quelles étaient vos motivations à ce moment ?**

**Quelles sont vos motivations à présent ?**

**Qu'est-ce que vous apporte votre bénévolat ? A quoi cela vous sert-il ? Pourquoi vous le faites ?**

**L'expérience réelle en tant que bénévole aux Nids correspond-t-elle à celle que vous désirez ?**

**Comment l'expliquez-vous ?**

**Racontez-moi la façon dont s'est déroulée votre intégration dans l'association ?**

Relance : qui vous a accueilli ? Avant d'aller concrètement sur le terrain, avez-vous rencontré d'autres interlocuteurs ? Comment a été défini votre place et rôle dans l'association ? Vous a-t-on demandé des précisions sur votre expérience en-dehors de l'association ? Ce que vous saviez faire ? Ce que vous aviez envie de faire ?

**Avez-vous le sentiment d'être toujours en capacité de prendre en charge les activités que l'on vous confie au sein de l'association ?**

Relance : rencontrez-vous des difficultés liées notamment au fait que vous ne vous sentez pas toujours compétents pour assumer ces missions ou activités ?

Ressentez-vous le besoin d'être formé ?

**Pensez-vous avoir d'autres savoir-faire (en dehors de celle actuellement mise à profit) que vous pourriez mettre en œuvre pour soutenir l'association ?**

**Pensez-vous que cela serait possible aux Nids ?**

**Est-ce que cela représenterait pour vous une nouvelle source de motivation ?**

## Le guide d'entretien directeur

*Le thème de mon mémoire porte sur le management des bénévoles associatifs. Je souhaiterai en savoir davantage sur leurs actions, leurs motivations, sur la manière dont évolue leur parcours au sein de l'association.*

1. Instaurer un climat de confiance :

**Racontez-moi qui vous êtes ? quel est votre parcours ?**

Relance :

- Formation
- Fonction
- Parcours professionnel
- Demander des précisions
- Reformuler ce que la personne a dit pour lui donner le temps de réfléchir à des détails

2. Parler de l'organisation :

**Parlez-moi de l'association. Puis de l'établissement dans lequel vous intervenez.**

Relance :

quels ont été les événements marquants de l'histoire de l'établissement ?

Quel est le climat actuel ?

**Quelle évolution depuis votre arrivée dans l'établissement au sujet de la place des bénévoles ?**

3. Poursuivre sur le métier et l'équipe :

**Quelles sont vos relations avec les bénévoles en tant que directeur ?**

**Quels échanges avec la direction générale par rapport au bénévolat ?**

**Existe-t-il des temps d'échange avec les salariés de l'établissement au sujet des bénévoles ?**

**Qui est en charge de leur recrutement ?**

**Qui décide de leur positionnement ?**

**Qui coordonne, fait le lien avec le reste de l'organisation ?**

**Y a-t-il « négociation » avec les bénévoles sur leur place et rôle ?**

4. Aborder le thème spécifique à l'étude :

**Comment se déroule l'arrivée d'un nouveau bénévole ?**

Relance :

Évaluez-vous les compétences des bénévoles à leur arrivée ?

Comment les intégrez-vous ?

Comment définissez-vous leur poste ?

**Les activités exercées peuvent-elles évoluer au fil du temps ?**

**Comment ressentez-vous la motivation des bénévoles ces dernières années ? Y a-t-il eu une évolution ?**

**Y a-t-il des conflits avec certains bénévoles, notamment parce que certains considèrent qu'ils ne sont pas à la place qu'ils méritent ? Des réclamations ou négociations pour faire autre chose ? Des départs ? Des soucis parce que certains bénévoles ne sont pas capables de faire ce qu'on attend d'eux ?**

**Y a-t-il des règles, des grilles d'entretiens, des procédures, ou autre, pour identifier les compétences des bénévoles à leur arrivée ? pour suivre leur évolution au cours de leur bénévolat ? D'où proviennent ces outils ? (inventés par le directeur, harmonisés par le service RH, élaborés progressivement avec l'équipe)**

**Comment les faites-vous évoluer ?**

Annexe 4 : Grille d'analyse des profils interviewés

	<b>Présentation personnelle</b>	<b>Parcours professionnel/formation/bénévolat</b>
Bénévole 1	Femme née dans les 1920 au Havre CSP + Marié à 20 ans, 7 enfants Intérêt pour l'art (chant et dessin)	Peu d'études supérieures (arts) Investissement total dans le bénévolat (association de formation pour les femmes, d'aide psychologique, soutien scolaire).
bénévole 2	Homme, retraitée depuis 3 ans Veuf depuis peu, 5 enfants. CSP +	Ancien professeur d'université dans une école d'ingénieur Bénévole dans plusieurs associations depuis sa retraite : soutien scolaire, bénévole dans une aumônerie, à la banque alimentaire, auprès des personnes handicapées, président d'une association pour la scolarisation des enfants malgaches.
Bénévole 3	Homme de 20 ans Aîné de 3 petits frères CSP +	Etudiant en école de commerce à Rouen, originaire de Marseille, a étudié à Versailles du lycée à la prépa. Chef scout, après plusieurs années de scoutisme.
Bénévole 4	Homme à la retraite depuis 1 an Musicien amateur CSP +	Ancien médecin anesthésiste réanimateur Récemment bénévole (cours de musique, soutien scolaire)
Bénévole 5	Femme retraitée depuis 4 ans 1 enfant CSP +	Parcours école de commerce (marketing) Parcours professionnel dans la grande distribution (responsable RH), puis manager dans une mutualité, puis responsable d'agence de mutuelle Bénévole depuis sa retraite, intérêt pour lutter contre l'illettrisme.
Direction 1	Homme	Educateur de formation, puis cadre, puis à la direction. Principalement en protection de l'enfance, 30 ans d'expérience en Normandie et en région parisienne. Actuellement, 2ème poste de direction
Direction 2	Femme	Educatrice de jeunes enfants de formation (stage en MECS à l'association Les Nids) : 10 ans éducatrice, puis 4 ans en milieu ouvert, puis chef de service pendant 12 ans en MECS. Membre de la direction depuis peu. En parallèle du parcours professionnel, d'autres diplômes passés en lien avec l'éducation.
Direction 3	Homme, issu d'une famille de commerçants, navette entre les études et le monde professionnel assez tôt.	Educateur de formation, puis chef de service, puis poste de direction. Expérience en ITEP et en insertion. Formation DEUG de sociologie. Intérêt rapide pour le monde de l'entreprise, pour le management, pour le monde associatif, prise en compte des personnes en difficulté. Navette pendant plusieurs années entre l'entreprise classique et le social.
Expert 1	Femme, soixantaine d'années	Formation et parcours professionnel en tant qu'éducatrice spécialisée et expérience importante dans la gestion des bénévoles tout au long de sa carrière

## Annexe 5 : Grille d'analyse des entretiens bénévoles

Tableau thématique

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5
Modestie	<p>"cette année je n'ai pas fait grand chose"</p> <p>"des gens beaucoup plus qualifiés que moi le disent"</p> <p>"avec le peu qu'on savait"</p> <p>"j'aurai peut-être pu mieux faire"</p>	<p>"je fais ce que je peux en fonction des besoins"</p> <p>"y participer de manière très légère"</p> <p>"je mets une petite pierre à l'édifice"</p> <p>"humblement au service de besoins"</p> <p>"pour l'instant, je suis totalement, je ne dirai pas incompetent... mais illégitime"</p>	<p>"je sais pas si on peut dire une compétence"</p>	<p>"enfin le volet artistique... entre guillemet !"</p> <p>"alors après bon... est-ce qu'on appelle ça une activité artistique... je sais pas."</p> <p>"je sais pas faire grand chose, j'ai fait médecine et de la musique, c'est pas des compétences extraordinaires"</p>	
Multi bénévolat	<p>"je me suis beaucoup investi dans les associations" "j'avais plusieurs associations"</p>	<p>"je me suis investi dans plusieurs bénévolat"</p>	<p>"j'ai eu assez souvent l'habitude de faire des activités sociales"</p>	<p>"je fais partie d'un orchestre amateur"</p>	<p>"j'ai relancé à la croix rouge"</p>
Compétences identifiées	<p>"c'était dans mes capacités"</p> <p>"rendre service avec mes compétences"</p> <p>"partager mon expérience"</p> <p>"si j'avais un peu regarder les manuels scolaires, j'aurai</p>		<p>"ça m'est arrivé de ne pas savoir comment gérer une crise émotionnelle"</p>	<p>"j'ai fait de la médecine et de la musique"</p>	
	<p>peut-être pu améliorer ce que je faisais"</p>				
Compétences inexploitées	<p>"j'aurai pu chanter avec eux, leur apprendre du solfège"</p> <p>"c'était pas dans le cadre"</p>		<p>"je pourrai partager autour du sport"</p>	<p>"j'aime bien les trucs qu'on peut organiser, qui marche et qui débouchent sur quelque chose"</p>	<p>"Je pensais au soutien scolaire, enfin il faut que ça reste dans mon activité comme ça de lecture et tout ça. "</p>
Organisation interne	<p>"c'était tout à fait familial" "c'était très simple" "c'était informel"</p> <p>"c'est une consigne qui est un peu nouvelle"</p> <p>"c'était facile"</p> <p>"on est convoqué 2 ou 3 fois par an"</p>	<p>"on avait établi un planning"</p>	<p>"on nous appelle en fonction des besoins" "ça arrive que Les Nids nous propose des activités"</p>	<p>"ils nous font participer à un petit bout de réunion"</p>	<p>"J'avais proposé un planning, parce qu'on s'était aperçu qu'ils n'étaient pas toujours prêt au retour des vacances."</p>
Professionnels en difficulté	<p>"il n'y a pas beaucoup de temps" "elles sont occupées"</p>	<p>"il y a assez peu de rapport avec les bénévoles"</p>		<p>"ils n'ont pas un temps fou"</p> <p>"les effectifs sont un peu juste"</p>	
Valorisation des professionnels			<p>"les éducateurs ont une grosse part de responsabilité"</p> <p>"les éducateurs ont quand même une vie qui est tournée vers l'autre"</p> <p>"les animateurs... enfin les éducateurs, c'est horrible de dire les animateurs"</p>	<p>"on supporte pas des enfants 8h par jour, pour les éduc, c'est..." "même si c'est leur métier, c'est quand même parfois très difficile"</p>	<p>"Donc au début il voulait le mercredi, mais ça m'ennuyait parce que j'avais pas l'équipe, et moi j'ai bien qu'il y ait les éducateurs pour rebondir sur les lectures. Donc finalement, on fait ça le jeudi."</p>

Rapport bénévole/salarié	"pas de rapport avec la direction" "peut-être qu'on se conduit mal quelquefois"	"j'ai beaucoup apprécié la dernière réunion avec le président de l'association" "on a fait un débriefing" "pas de rapport avec la direction"	""	"c'est à nous de prendre notre place" "c'est à nous de nous adapter" "la direction est super" "avoir un retour, ça manque un peu" "on a le beau rôle alors on a rien à dire"  "ils font leur job, ça nous concerne pas"	"La dernière fois, l'éducateur nous a invité à rester manger" "Avant de commencer, on a été reçu avec la coordinatrice et les lectrices volontaires par le directeur et le directeur adjoint"
Réseau amical	"c'est un ami de mon mari" "je la connaissais personnellement" "on connaît du monde" "elle suivait les activités de l'affaire de mon mari"	"j'ai connu l'association par une amie"		"à ce moment là, j'avais une de mes collègues qui m'a proposé..."	
Plaisir par l'activité intrinsèque	"œuvre intéressante à poursuivre" "j'aime les enfants"	"la mission est super (...) je suis très content d'y participer" "en le faisant je me sens bien"		"j'avais envie de m'occuper de ces gamins là" "c'est presque d'utilité publique ces choses là" "parce qu'ils en ont vraiment besoin"	"moi je voulais vraiment me consacrer à l'illettrisme" "Déjà si vous aimez les enfants, il n'y a pas de problème."
Evolution de la société	"voir la manière dont évolue la société, ça m'intéresse" "voir la				

	façon dont l'éducation change"				
Aider les autres / être utile	"association d'aide psychologique" "association féministe" "pour rendre service" "tant qu'on a besoin de moi" "les gens qui vieillissent s'ils ne sont plus utiles, ils meurent"  "pour les rendre indépendant, les valoriser"	"je pouvais être utile encore quelques années" "continuer à être utile" "contribuer au cheminement personnel d'autres personnes" "on dépend chacun des autres"	"c'est une manière d'aider" "pour essayer de donner aux autres, c'est ça qui rend heureux" "de pouvoir aider sans qu'on m'ait rien demandé"	"j'ai toujours eu l'idée de rendre service aux gens" "continuer à être utile aux autres, c'est pas la prolongation de la manière dont je concevais mon métier" "c'est naturel quand on a encore les capacités de le faire pour les aider"	"j'avais envie de rester utile" "moi j'aime beaucoup les gens" "je supporte pas la souffrance des gens, et des enfants encore plus" "pour la culture, leur apporter des connaissances" "voir qu'on transmet quelque chose"
Charité / classes sociales diff.	"ça fait un peu bête la bourgeoisie qui emmène le petit pauvre chez elle"				"je suis contente pour ces jeunes de leur apporter un peu de reconnaissance dans leur vie, de se dire qu'ils peuvent encore rebondir"
Pas d'évolution car pas de proposition associative	"on ne m'a rien demandé (formation)"	"je ne cherche pas à en faire plus" "pourquoi pas être formé s'il y avait un besoin" "on ne m'a jamais demandé de faire des formations"		"si on me propose de participer, de faire partie du projet, ça j'aime bien !" "si il y a un domaine dans lequel je peux aider, je suis d'accord"	"Mais à la croix rouge quand on me sollicite pour une collecte alimentaire, j'y vais"

Manque de moyens		"on se retrouve à deux ou trois en soutien dans une même salle, mais ça marche absolument pas"	"on est pas formé du tout pour pouvoir intervenir dans la vie de l'enfant"	"ça manque de moyens" "il n'y a pas d'endroit pour faire une activité quelconque"	
Don/contre don motivation égoïste	"être encore un peu utile, c'est toujours gratifiant" "ça donne une <u>raison de vivre</u> d'être utile" "de la satisfaction personnelle d'être encore utile"	"on reçoit autant qu'on donne"	"c'est un peu rendre ce qu'on reçoit" "j'en tire plus que ce que je donne" "on peut pas être heureux sans les autres, ou sans donner en retour ce qu'on reçoit" "je pense que si ça m'apportait rien, ça n'aurait pas la même valeur" "c'est gratuit, n'empêche que j'en tire quand même des bénéfices" "ça me permet, assez égoïstement, de pouvoir penser à autre chose" "la motivation est aussi un peu égoïste dans un sens"	"il y a toujours un côté égoïste parce que vous vous faites plaisir à vous-même"	"voir les gens sourire, attentifs, pour moi c'est le bonheur" "Je suis vraiment dans le bénévolat plaisir, ça me demande pas d'effort. Et je reçois en retour."
Eviter la solitude		"ne pas rester isolé" "je me retrouve seul puisque tous les enfants sont partis"			"j'avais besoin de garder des liens sociaux"
Insertion sociale			"permet de vraiment m'implanter dans la région" "s'ouvrir à un monde vraiment différent"		
Développement personnel			"ça me fait grandir" "ça fait progresser dans les rapports humains" "qui nous font se questionner nous même"	"on avait lu (...), c'est écrit partout si vous faites des recherches sur internet" "vous lisez des choses à propos de ces enfants, on reste pas sur des certitudes" "transmettre de la connaissances, ça oblige à décortiquer le geste fait" "il faut s'adapter à la personne en face"	"j'aime bien relever des défis" "Je suis toujours en train de chercher mes livres, en train de chercher sur Internet"
Education personnelle / personnalité			"c'est aussi une certaine éducation que j'ai eu"	"ça correspond à ma personnalité"	"j'aime bien apprendre, j'ai de la patience et je m'intéresse beaucoup aux autres".
Volonté d'être formé			"j'aimerais être formé sur l'enfant" "ça me donnerait des réponses"	"je pense qu'on aurait besoin de formation pour comprendre la manière de travailler"	
Moyen d'augmenter la motivation			"si je sens que j'ai quelque chose à apporter dans un domaine que j'aime particulièrement, ça décuplerait la motivation"		"Oui, oh ba oui ce serait encore différent"
Allusion au travail				"mais moi quand je travaille, enfin je travaille... je donne du temps"	
Difficulté à devenir/être bénévole					"C'est pas toujours si facile que ça de faire du bénévolat" "Au début, j'avais la boule au ventre" "moi vraiment c'était que le choix des livres qui me préoccupait"

## Annexe 6 : Grille d'analyse des entretiens directeurs et de l'expert

Tableau thématique directeur

	Direction 1	Direction 2	Direction 3	Expert
Modestie				
Multi bénévolat				"Sinon, je suis bénévole personnellement à trois endroits. "
Compétences identifiées	"Il ne faut pas que la personne soit en difficulté, et qu'elle mette en difficulté les enfants" "si la personne n'a pas de compétences de haut niveau c'est pas grave"	"voilà moi j'ai un mineur isolé il parle pas un mot de français, est-ce que t'as pas un prof de français ? (...) ou alors voilà j'ai un prof de maths, est-ce qu'il y a un enfant que ça pourrait aider ?"	"On essaie de détecter un peu les qualités humaines des bénévoles, après on leur demande pas d'avoir des compétences très techniques."	
Compétences inexploitées		" On a un bénévole qui propose des services, et si on dit ba non il n'y a pas de besoins. Je pense que ça l'embête aussi parce que ça peut être un frein au développement du bénévolat. "	"elle a déjà proposé de passer une demie journée avec un jeune mineur non accompagné, sans ressource au niveau familial, à l'extérieur."	
Organisation interne	"C'est une organisation propre au territoire d'Yvetot, construit par la direction, les chefs de service et les bénévoles. " "on aménage le temps d'arrivée pour que la personne puisse se repérer dans l'établissement"	"certaine autonomie dans le travail dans le sens où on peut amener nos idées, on est dans la construction" "réunion bilan pour présenter avec Lysiane et seulement les bénévoles, et une 2ème réunion où on avait associé un éducateur par groupe" "des autorisations que les parents signent (pour aller voir les instits,	"on a commencé l'année dernière. Ça été une proposition de l'extérieure." "Je les vois la première fois pour poser le cadre et dédramatiser un peu l'opinion qu'on peut avoir d'un CEF à l'extérieur et après je passe le relais à un éducateur référent qui fait le lien avec les bénévoles "	"Je fais des points réguliers avec les éducateurs, mais c'est informel. Pareil avec les bénévoles."
		pour sortir avec les enfants à l'extérieur), la charte"	"C'est moi qui centralise, qui les rencontre, qui présente ce qu'on fait, qui prend aussi leur attentes en considération et j'essaie de faire du lien avec l'équipe de cadres et aussi toutes l'équipe. " "le fonctionnement fait qu'on a pris l'initiative de leur dire, il y a des choses qu'on peut tolérer et d'autres non" "On a pas su réagir assez vite par rapport à certaines difficultés qui pouvaient apparaître, notamment entre l'équipe pédagogique et une bénévole"	
Professionnels en difficulté	"les professionnels sont peut être un peu plus en difficulté et certains ont du mal à prendre le virage" "Après c'est sur qu'on est un peu pris par le temps"	"A XXX, il y a quand même un contexte particulier, avec des gens très fermés, très méfiants. L'équipe de direction a beaucoup bougé alors très légitimement, l'équipe éducative... Aujourd'hui, on a toujours des choses à gérer, mais par rapport à presque un an, c'est plus détendu"		
Valorisation des professionnels	"Et puis pour d'autres, ils sont vraiment toujours dans le travail, dans l'intérêt de l'enfant"	"Ce sont des équipes éducatives qui ont vécu plusieurs changements, alors je leur dis quand même bravo"		

Rapport bénévole/salarié	<p>"travail pour l'intégration des bénévoles"</p> <p>"Le regard et les questionnements qu'il va amener, c'est un regard un peu autres qui vient nous interroger"</p> <p>"On est dans la relation authentique, on est pas dans le salariat"</p> <p>"je suis attentif à ce qu'ils soient réellement intégré au fonctionnement de la maison, qu'ils participent à des temps avec les éducateurs. "</p> <p>"Ce qui est aussi demandé au référent de l'équipe c'est de rencontrer le bénévole pour échanger sur l'enfant"</p> <p>"Il y a toujours la relation entre les salariés et les professionnels à toujours travailler parce que c'est pas quelque chose qui se fait automatiquement"</p>	<p>"il ne faut pas non plus déposséder les éducateurs de leur métier, parce que ça peut être dangereux, dans le sens où effectivement il y a toujours des choses à faire mais ça fait partie de la mission des éduc de suivre la scolarité"</p> <p>" les équipes à XXX ne sont pas sensibilisés au bénévolat"</p> <p>"il faut qu'il ait un référent chef de service ou éduc, par rapport aux bénévoles"</p> <p>" des éducateurs qui étaient présents il y a quelques années, ne sont plus là, et ils étaient beaucoup plus dans le relationnel, à les soigner"</p> <p>"les éducateurs n'intègrent pas forcément, enfin ils ne trouvent pas vraiment le sens. "</p>	<p>"on a vu qu'il faire connaissance avec les intervenants, trouver une dynamique de fonctionnement ensemble"</p> <p>"On les a invité aux manifestations festives qu'on a organisé cette été. Ils participent pas aux réunions cliniques du tout. "</p> <p>"L'idée c'est vraiment qu'ils viennent avec un regard extérieur, en tant que bénévole, sans mission éducative déterminée, ils viennent de la société civile."</p> <p>"L'idée c'est que ce soit vraiment relié par tous les strates de la structure, que ce soit partagé, soutenu, donner de la crédibilité à cette action. "</p>	<p>"Des fois, c'est limite quand même, c'est pas suffisamment soigné."</p> <p>"On m'alpague pour une bénévole, les professionnels ils sont très là dedans et après ça retombe, des fois l'accueil il est limite quand même C'est institutionnalisé, c'est comme un dû ici les bénévoles."</p> <p>"tu te rends compte ça prend des postes".</p> <p>"Cette relation bénévole/salarié c'était conflictuelle"</p> <p>"il y a des gens qui pensent : nous on est des professionnels. Et un bénévole qui vient, il va dans les groupes donc il voit."</p> <p>"Aujourd'hui il y a beaucoup d'exigences je trouve, comme il y a eu des confort, d'en sortir c'est compliqué. "</p>
Réseau amical				<p>"Les dames que je reçois aujourd'hui, c'est du réseau"</p> <p>"je préfère l'idée du bénévolat via le bouche à oreille"</p>
Plaisir par l'activité intrinsèque	<p>"On est attentif à ce qu'on soit pas dans quelque chose de trop"</p>			<p>"Déjà sur l'action de l'école, ça m'a motivé."</p>
	illusoire par rapport à ce qu'elle va pouvoir mener"			
Evolution de la société	<p>"il y a vraiment une modification des profils des personnes accompagnées en allant sur une aggravation liée au contexte social"</p>		<p>" il y a le côté affectif qui apporte beaucoup aux jeunes, parce qu'ils ont des histoires familiales très compliquée et avoir des personnes figures comme ça, c'est très structurant. "</p>	
Aider les autres / être utile	<p>"cette disponibilité que cette personne va amener pour l'enfant, en terme de soutien et même de considération"</p>		<p>"L'intervenante est très heureuse de venir dispenser sa passion avec des jeunes en difficulté"</p>	<p>"J'aimerais que les gamins puissent être réconcilié avec l'école, que ça apporte quelque chose à l'enfant, c'est un peu illusoire. "</p>
Charité / classes sociales diff.				
Pas d'évolution car pas de proposition associative	<p>"on part de l'attente du bénévole. Et après il faut que ça soit compatible avec notre organisation"</p>	<p>"il y aussi un bénévole qui fait du soutien scolaire, qui est super, qui a proposé de faire du jardinage"</p>	<p>"C'était un besoin qui a jailli des réunions qu'on peut avoir les jeunes et de ce qu'on voit au quotidien. "</p>	
Manque de moyens	<p>"c'est du plus dans des temps difficile"</p>			

Don/contre don Motivation égoïste	"On pourrait aller plus loin sur la place qu'on pourrait leur donner,"			
Eviter la solitude				
Insertion sociale				
Développement personnel				
Education personnelle / personnalité				"Ça me renvoie quelque chose que j'ai profondément en moi par rapport à l'école." " Il y a quelque chose de la culture familiale, moi familialement, on donnait beaucoup."
Volonté d'être formé	"il y a aussi la dimension de la compréhension du bénévole sur la façon dont le professionnel va agir. Ça ça peut créer des différents."			
Moyen d'augmenter la motivation	"toujours constant, mais c'est vrai que parfois ça peut s'émauser" "travailler la relation bénévole/salarié (...) ça influe sur la motivation des bénévoles"	"il faut vraiment y être attentif, aujourd'hui je pense qu'il n'y pas assez d'attention" "On a beaucoup de bénévoles mais on pourrait très vite les perdre. "		"En fait le bénévolat, on reste pas assis derrière un bureau, ça se fidélise un bénévole. "
Allusion au travail	"nécessité de l'intervention des bénévoles"	"c'est pas parce que c'est des bénévoles qu'il faut tout laisser passer"		
Difficulté à devenir/être bénévole	"Ils viennent tous de leur propre gré directement dans notre établissement" "Parfois par rapport à leurs attentes, elles sont un peu déçues"	"Ce qui est compliqué aussi pour eux, c'est le turn over des éducateurs, de pas toujours voir les mêmes personnes"	"Au départ, ça avait du mal à prendre avec une intervenante qui avait d'autres motivations que les nôtres. Aujourd'hui on a une intervenante qui a bien trouvé sa place, qui est reconnue des jeunes." " "Avec une c'était compliquée, parce qu'elle est venue avec une approche différente des autres bénévoles, donc il y a une espèce de comparaison qui s'est installée par rapport aux jeunes et à l'équipe"	

# Clémentine BELLOUIN

Née le 05 Août 1995  
53 route de Louviers, 27400 Amfreville sur Iton  
Téléphone : 07 71 88 22 45  
Adresse de messagerie : clementinebellouin@gmail.com

Future manager de **PME** ou organisations de l'**ESS**.  
Diplômée d'un Master **management** à l'IAE de Rouen.  
2 ans d'**expérience professionnelle** en alternance.



## Expérience

---

**Du 27 février 2017 au 31 juillet 2018**

**Stage, puis Contrat de prof. – Association Les Nids**

Chargée de mission Développement/Communication au sein de l'association Les Nids à Mont Saint Aignan. Missions : suivi de la démarche qualité, harmonisation des procédures qualité, activité rédactionnelle et mise en forme du rapport d'activité associatif annuel, appui sur la mise en place des projets de développement (projet de dispositif, livret d'accueil enfant) et des événements (conférence, ciné-débat).

**Année scolaire 2016-2017**

**Projet tuteuré (bénévolat)**

Dans le cadre du Master 1 Management, réalisation du **premier Streetstore de Rouen**, un magasin éphémère gratuit pour les sans abris et les plus démunis, en collaboration avec l'ASAR, association locale pour les sans abris. Organisation en amont et présence sur la journée.

**Du 1 septembre 2015 au 31 juillet 2016**

**Alternance - Sales Developer - Codexplan**

Contrat de professionnalisation au sein de l'entreprise Codextime. Missions commerciales en BtoB : prospection (phoning, mailing), préparation des devis, missions marketing variées, suivi client.

**Du 13 avril au 31 juillet 2015**

**Stage, CDD - Sales Developer - Codexplan**

Stage de 8 semaines au sein de l'entreprise Codextime, puis recrutement en CDD pour la période estivale. Missions commerciales en BtoB : prospection (phoning, mailing), préparation des devis et gestion des contrats de maintenance.

**Du 14 avril au 9 mai 2014**

**Stage - assistante commerciale – M-Animations**

Stagiaire aux côtés de la commerciale d'une entreprise de services destinés notamment aux centres de loisirs. Missions de communication interne et externe, organisationnelles et de prospection.

## Formation

---

**2017-2018** IAE de Rouen - **Master 2 Management, spécialisé PME ESS**

**2016-2017** IAE de Rouen - **Master 1 Management, spécialisé PME ESS**

**2015-2016** CNAM Normandie - **Licence Commerce et Dév. International (Majeure de promotion)**

**2013-2015** IUT de Rouen - **DUT Techniques de commercialisation**

**2013** BAC économique et social, mention très bien, option européenne

## Compétences

---

**Aptitudes** : Autonome, positive, appliquée, qualités relationnelles et humaines

**Informatique** : Environnement Microsoft et Mac, Salesforce (CRM), Asana (gestion de projet), Slack (communication interne)

**Langues pratiquées** : Anglais – B2      Espagnol – scolaire

**Loisirs** : Equitation : titulaire du Galop 7, sorties en compétition régulières, préparation de jeunes chevaux

**Autres** : Permis B et possession d'un véhicule