

## Le bénévolat en festival, une expérience aniéroise



**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Basile Dorsaz**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Dr Nicolas Borzykowski, enseignant vacataire**

**Gaillard, le 16 juillet 2020**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Economie d'Entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.  
<http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma famille qui m'a soutenu et aidé durant ces trois années d'études et particulièrement mes parents qui ont été d'un grand soutien par leurs encouragements positifs durant la réalisation de ce travail.

Ensuite, je remercie Mme Véronique Wettstein, responsable des bénévoles au Paléo-festival et Mme Julie Beaugé, responsable des bénévoles au Rockailles pour leur accueil téléphonique, leur disponibilité et le temps qu'elles ont consacré à répondre à mes questions.

Je souhaite aussi remercier les membres du comité de l'Ajafest ainsi que les cinq anciens bénévoles qui ont accepté de répondre à mes questions et m'ont permis d'avoir une vision d'ensemble de notre événement.

Je remercie tout particulièrement mon conseiller, M. Nicolas Borzykowski, pour son aide et sa disponibilité.

Un grand merci à M. Robert Doureradjam pour son aide précieuse qui a su guider ma réflexion dans la phase préparatoire de ce travail.

Pour finir, je tiens à remercier mes camarades M. Vincent Hediger et M. Thierry Stadelmann pour leur soutien et leurs conseils durant ce travail.

## Résumé

Dans ce travail nous allons parler du bénévolat, ciblant plus particulièrement des actions de bénévolat dans un festival de musique.

Responsable bénévole dans un petit festival nommé Ajafest, j'ai comme projet, par ce travail, d'identifier les bonnes pratiques à mettre en place auprès de travailleurs bénévoles afin de les fidéliser et de rendre leur aide la plus efficace et la plus agréable possible.

Pour cela, j'ai mené une étude comparative auprès de deux autres festivals de taille et d'ampleur différentes. L'un est un petit festival local français nommé les Rockailles. Le deuxième n'est autre que le grand festival vaudois, le Paléo-Festival.

Grâce à des entretiens menés auprès des deux responsables bénévoles ainsi que cinq bénévoles de l'édition 2019 de l'Ajafest, j'ai pu identifier des actions essentielles à reproduire dans les années à venir ainsi que des pratiques plus hasardeuses qui pourraient être facilement modifiées afin de maximiser la motivation des bénévoles.

Après de nombreuses recherches sur les théories de la motivation et sur le bénévolat en Suisse, j'ai pu adresser au comité de l'Ajafest, des recommandations simples et peu coûteuses, monétairement parlant, en rapport avec l'amélioration de la gestion des bénévoles dans notre festival.

Par gestion des bénévoles, il faut comprendre leur recrutement, la mise en place de formations spécifiques aux tâches qui leur sont confiées, l'organisation et la planification du travail, la communication avec le comité et pour finir la mesure de leur satisfaction après l'événement.

# Table des matières

<b>Déclaration .....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>Remerciements.....</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>Résumé .....</b>	<b><i>iii</i></b>
<b>Table des matières .....</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b><i>vi</i></b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b><i>vi</i></b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	1
1.2 Étapes de mon travail .....	1
1.3 Problématique et question de recherche .....	2
<b>2. Méthodologie.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Aspects théoriques .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Le bénévolat .....</b>	<b>6</b>
3.1.1 Définition .....	6
3.1.2 Difficultés et contraintes du bénévolat .....	6
3.1.3 Le bénévolat doit être créatif : Emergence d'idées nouvelles .....	8
<b>3.2 La motivation.....</b>	<b>9</b>
3.2.1 La théorie de Maslow .....	9
3.2.2 La théorie des deux facteurs d'Herzberg .....	10
3.2.3 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan .....	11
3.2.4 Conclusion .....	12
<b>3.3 Le cadre légal.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Etude comparative des festivals.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Bref descriptif des festivals interrogés .....</b>	<b>14</b>
4.1.1 Ajafest.....	14
4.1.2 Les Rockailles.....	15
4.1.3 Le Paléo-Festival .....	15
<b>4.2 Le recrutement des bénévoles ou comment leur donner envie de participer ?.....</b>	<b>15</b>
4.2.1 Ajafest.....	15
4.2.1.1 La procédure de recrutement.....	15
4.2.1.2 Les avantages.....	16
4.2.1.3 Les inconvénients.....	16
4.2.2 Les Rockailles.....	17
4.2.2.1 La procédure de recrutement.....	17
4.2.2.2 Avantages .....	17
4.2.2.3 Inconvénients.....	18
4.2.3 Le Paléo-Festival .....	18
4.2.3.1 La procédure de recrutement.....	18
4.2.3.2 Avantages .....	19
4.2.3.3 Inconvénients.....	20
4.2.4 Synthèse .....	20
<b>4.3 Actions favorisant la motivation des bénévoles .....</b>	<b>21</b>
4.3.1 L' Ajafest .....	21

4.3.2	Les Rockailles .....	23
4.3.3	Le Paléo-Festival .....	23
4.3.4	Synthèse .....	24
<b>4.4</b>	<b>Une communication et des événements pour fidéliser les équipes .....</b>	<b>25</b>
4.4.1	Ajafest.....	25
4.4.2	Les Rockailles .....	26
4.4.3	Le Paléo-Festival .....	26
4.4.4	Synthèse .....	27
<b>5.</b>	<b><i>Recommandations pour le comité de l'Ajafest.....</i></b>	<b>29</b>
5.1	Le recrutement .....	29
5.2	Formation.....	30
5.3	Organisation des groupes et des plannings .....	31
5.4	La communication entre responsable et bénévoles.....	31
5.5	Amélioration continue et satisfaction des bénévoles .....	32
<b>6.</b>	<b><i>Limites de mon travail .....</i></b>	<b>33</b>
<b>7.</b>	<b><i>Conclusion .....</i></b>	<b>34</b>
	<b><i>Bibliographie.....</i></b>	<b>37</b>
	<b><i>Annexe 1 : Questionnaire destiné aux responsables bénévoles .....</i></b>	<b>39</b>
	<b><i>Annexe 2 : Questionnaire destiné aux bénévoles de l'Ajafest 2019 .....</i></b>	<b>40</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 Résumé des recommandations.....	34
---	----

## Liste des figures

Figure 1 Pyramide de Maslow.....	10
Figure 2 Théorie des deux facteurs D'Herzberg.....	11
Figure 3 Les parties prenantes de L'Ajafest.....	14

# 1. Introduction

## 1.1 Contexte

Je suis membre actif d'une association de jeunesse située à Anières. Depuis deux ans, nous organisons, au sein d'un comité constitué d'une vingtaine de personnes, un festival de musique nommé Ajafest. Notre festival se déroule, le temps d'un week-end, au début du mois d'août. Après deux éditions qui ont connu un succès croissant et une notoriété régionale, nous souhaitons désormais assurer la pérennité de cet événement qui demande beaucoup d'anticipation, d'organisation, de travail coordonné avant, pendant et après le festival. Participant à la conception et la mise en œuvre de cet événement, je réalise à quel point il nécessite la coordination et l'investissement de chaque membre du comité ainsi que de nombreuses parties-prenantes.

Notre comité d'organisation est découpé en commissions, chacune d'elle étant responsable d'une activité telle que la programmation, le financement, la logistique, la publicité, la gestion des déchets, la sécurité...etc.

Depuis le commencement, nous faisons appel à des bénévoles pour nous aider à créer et gérer ce projet et nous mesurons à quel point leur présence active est indispensable au bon fonctionnement de cet événement si important pour nous.

Etant moi-même seul responsable des bénévoles, je réalise la difficulté de recruter, informer et coordonner un groupe composé d'une centaine de personnes. C'est pour cela que j'ai décidé de profiter de ce travail pour mettre en évidence les bonnes pratiques du bénévolat afin de mettre en place une gestion appropriée de toutes ces bonnes volontés qui corresponde à notre vision et réponde aux besoins et attentes du comité d'organisation

## 1.2 Étapes de mon travail

Après avoir exposé ma problématique et formulé ma question de réflexion j'ai effectué une recherche exploratoire faisant ressortir un certain nombre de concepts soutenant mon questionnement. Cette étape m'a permis de mieux cerner mon sujet et d'appréhender les contraintes qui en résultent.

Au travers d'une exploration de divers écrits, j'ai voulu éclairer les deux concepts principaux mis en jeu que sont le bénévolat et la motivation.

A la suite de cette partie théorique, j'ai réalisé une enquête auprès de différents acteurs dans le milieu festivalier afin de mieux comprendre les problématiques de terrain et confronter ma propre expérience avec celles d'autres responsables bénévoles. Ces entretiens m'ont permis de mieux comprendre la gestion d'une équipe de bénévoles et ainsi adapter mes recommandations au contexte actuel.

Pour finir, j'ai pu proposer des mesures d'amélioration en rapport avec notre événement. Avant de conclure, j'évoquerai quelques limites de mon travail.

### **1.3 Problématique et question de recherche**

Un festival de musique, comme tout projet de grande ampleur allie à la fois des aspects organisationnels, artistiques, logistiques et écologiques tout en assurant la sécurité du public et des membres de l'organisation, soit plus de 3000 personnes en 2019.

Pérenniser un tel projet implique de le structurer notamment en élaborant et validant des processus dans tous les secteurs cités plus haut. Nos deux années d'expérience ont mis en évidence nombres de points positifs tel que la bonne ambiance au sein du comité ou encore une facilité à s'adapter aux différents imprévus. En revanche, quelques points négatifs liés à l'organisation du travail, l'installation ou le rangement du festival nécessitent d'être revus.

Au commencement, je pensais travailler sur trois axes que sont la comptabilité, l'organisation du comité et la gestion des bénévoles. Un premier entretien avec mon conseiller a permis de réduire mes ambitions et de cibler mon analyse sur la gestion des bénévoles.

La tâche reste conséquente car coordonner une centaine de bénévoles durant deux semaines sans aucune expérience dans le domaine constitue un véritable défi. J'ai dû travailler « à l'aveugle » et à l'instinct sans savoir si mon travail allait porter ses fruits et satisfaire les autres membres du comité. J'ai dû organiser mon travail tenant compte à la fois des demandes des bénévoles et des exigences du comité tout en restant autonome et seul responsable d'un secteur important à la réalisation de l'événement. Une situation inédite et stressante qui m'a permis de mieux appréhender la prise de responsabilités.

Eviter de reproduire les mêmes erreurs que dans le passé, créer une base de travail saine, tout en proposant un environnement de travail agréable à nos bénévoles, voici les principaux objectifs que je pourrais envisager après avoir répondu à cette question :

Comment pouvons-nous convaincre et fidéliser les bénévoles participants à cet événement par des actions significatives qui permettent de motiver le maximum de personnes à s'engager et revenir chaque année pour nous aider ?

## 2. Méthodologie

Pour répondre à ma problématique, mon premier travail a été de formuler des objectifs de recherche :

- Comprendre ce qu'est un bénévole,
- Connaitre les lois suisses régissant et encadrant le travail bénévole au sein d'une association,
- Explorer certaines théories de la motivation afin de comprendre les tenants et aboutissants d'un engagement bénévole,
- Interroger d'autres festivals sur leurs bonnes pratiques dans le domaine du bénévolat,

Pour répondre aux trois premiers objectifs, une recherche théorique a été réalisée.

En ce qui concerne le dernier objectif, j'ai interrogé deux autres festivals par l'intermédiaire de leur responsable bénévole afin d'ouvrir mon esprit à une vision différente de notre travail et observer de nouvelles solutions. Pour cela, j'ai créé un questionnaire (annexe n°1) axé sur les différents points que je souhaitais traiter durant mon travail et j'ai pu discuter longuement avec les responsables qui m'ont fourni beaucoup d'informations.

La crise sanitaire actuellement en cours a malheureusement affecté mes interviews, m'empêchant de les réaliser en face à face. J'ai donc dû changer de plan en dernière minute et proposer des entretiens téléphoniques ainsi que des échanges de mails. Dans le contexte du COVID et malgré le risque de voir leur événement supprimé, ces personnes se sont montrées disponibles.

Afin de relier ces éléments à mon sujet, j'ai décidé d'interviewer quelques bénévoles de l'édition 2019 de l'Ajafest (annexe 2) pour connaître leur ressenti par rapport à leur vécu de cet événement. J'avais besoin de connaître à la fois leurs impressions quant à la gestion des bénévoles et les points qu'ils aimeraient voir améliorés dans les prochaines éditions. J'ai donc pu interroger cinq bénévoles de différents secteurs et ainsi obtenir leur vision sur notre travail et l'organisation que nous proposons.

Sur la base de ces interviews, une étude comparative entre les trois festivals interrogés sera réalisée. Elle consistera à identifier les différentes pratiques en termes de recrutement et de moyens mis en œuvre pour, d'une part, stimuler l'engagement des bénévoles et d'autre part optimiser la communication entre les organisateurs et les bénévoles.

La finalité de ce travail consiste à formuler des recommandations au comité de l'Ajafest afin d'améliorer la gestion des bénévoles pour faciliter l'organisation de cet événement, permettre sa reconduction les années à venir et en améliorer sa popularité.

## 3. Aspects théoriques

### 3.1 Le bénévolat

#### 3.1.1 Définition

La définition du petit Larousse (2012) donne une définition simple du bénévole comme étant une personne « qui apporte son aide volontaire et sans être rémunérée ».

D'après Le Grand Robert de la langue Française, le mot bénévole vient du mot « benevolus » qui se traduit par bienveillant, il est aussi possible de le décomposer en « bene » et « volo » qui signifie respectivement « bien » et « je veux ».

Dans les événements culturels ou les associations, un bénévole est un maillon indispensable sans lequel la manifestation ne pourrait avoir lieu.

Il y a plusieurs définitions du bénévolat et du bénévole selon les pays et les cultures. Le rapport sur le travail bénévole en Suisse<sup>1</sup> réalisé par l'OFS en 2004 indique que le mot allemand « Bürgerschaftliches Engagement » peut être traduit comme engagement citoyen alors que le mot italien « volontariato » intègre la notion de volontaire. Ces notions me semblent essentielles afin de mieux comprendre à quel point un bénévole s'engage dans une action volontaire sans attendre une rémunération en retour.

Le bénévolat est à la source de toute vie associative. Sans lui, il n'y aurait pas de vie collective dans les villages. Il est indispensable à la réalisation de nombreuses manifestations et événements dans de nombreux domaines comme le sport, la politique, les actions humanitaires, l'écologie l'aide à la personne et tant d'autres. Le bénévole propose et offre son temps et son aide dans une action qui l'intéresse, qui a du sens ou qui touche à son expérience de vie. Pour beaucoup, le bénévolat est une façon d'agir et de s'impliquer autrement qu'en donnant de l'argent et se sentir utile en participant au changement. L'engagement résulte donc de sa motivation que nous évoquerons plus tard durant le travail.

#### 3.1.2 Difficultés et contraintes du bénévolat

Le recrutement ne peut se faire que sur la base du volontariat, impliquant un fort intérêt de la personne pour le domaine dans lequel elle va donner de son temps. D'après le rapport sur le bénévolat de l'OFS (2004, p10), « dans une société devenue individualiste et « non-solidaire », l'incitation au volontariat revêt une importance toujours plus

---

<sup>1</sup> Office Fédéral de la Statistique, 2004. *Rapport sur le travail bénévole en Suisse [en ligne].* Neuchâtel : OFS, 2004. [Consulté le 1 juillet 2020] *Statistique de la Suisse. 3-303-20006-8 Disponible à l'adresse : [https://www.apres-ge.ch/sites/default/files/Rapport\\_sur\\_le\\_travail\\_benevole\\_en\\_suisse.pdf](https://www.apres-ge.ch/sites/default/files/Rapport_sur_le_travail_benevole_en_suisse.pdf)*

grande. » Il est difficile aujourd'hui, de recruter et mobiliser des gens car, bien souvent, même s'ils ont de l'intérêt, ils craignent de ne pas disposer du temps nécessaire et d'être piégés dans un engrenage dont ils auront de la peine à sortir.

D'après Bénévolat-Vaud<sup>2</sup>, les facteurs clés de succès pour que les bénévoles aient la meilleure expérience possible sont les suivants :

- « Le bénévolat comme partie intégrante de la philosophie de l'association
- La reconnaissance
- Des conditions cadres
- L'encadrement
- La mise en place d'outil de base comme une attestation ou encore un accord de collaboration »

Il est donc indispensable de tenir compte de ces facteurs clés de succès pour établir les actions à mettre en place afin de favoriser la collaboration association-bénévole pour qu'elle soit formalisée, durable et équitable sur le long terme.

L'engagement et le temps investi d'un individu ne doivent pas être « déçus » d'où la responsabilité des organisateurs de mettre en place des actions, autres qu'une rémunération monétaire, favorisant le sentiment de satisfaction et d'accomplissement des bénévoles.

Mais, dans tout festival, la question du sentiment de satisfaction et d'accomplissement se pose. En effet, si certains bénévoles sont affectés à des postes populaires et agréables, d'autres, moins chanceux, se voient affectés aux travaux, plus désagréables de nettoyage, élimination des déchets et rangement. Si chaque bénévole apporte sa pierre à l'édifice du festival et participe à son bon fonctionnement, comment faire en sorte qu'il se sente non seulement partie prenante d'un évènement artistique, mais aussi et surtout reconnu et valorisé dans son action ?

Compter uniquement sur la bonne volonté des bénévoles n'est donc pas suffisant. Certes, les bénévoles peuvent saisir cette opportunité comme une expérience à valoriser sur leur CV. Mais les organisateurs doivent encourager autant que possible ces bonnes volontés en leur apportant non seulement des avantages matériels, mais aussi des conditions de travail les plus agréables possibles, une cohésion de groupe et toute la

---

<sup>2</sup> *Bénévolat-vaud, 2011. Bénévolat-vaud centre de compétences pour la vie associative [en ligne]. [Consulté le 26 juin 2020] Disponible à l'adresse : <https://www.benevolat-vaud.ch/benevole/regles-dor-du-benevolat->*

reconnaissance qu'ils méritent pour transformer un travail fastidieux et parfois peu agréable en une expérience de vie et un magnifique souvenir.

### **3.1.3 Le bénévolat doit être créatif : Emergence d'idées nouvelles**

L'article « Pérenniser l'événementiel culturel dans la métropole Lilloise après la Capitale européenne de la culture »<sup>3</sup> explique comment le comité d'organisation a fait appel aux commerçants de la ville pour promouvoir et faire fonctionner leur projet de « régénération culturelle de la ville ». Il s'agissait d'impliquer les commerçants en exposant des œuvres d'art dans leur commerce. Grâce à ces expositions, la population a pu découvrir le projet qui entrait ainsi par la porte de leur vie quotidienne. Cette action toute simple a permis d'informer, stimuler et favoriser l'engagement bénévole d'un grand nombre de Lillois dans ce projet.

Je citerai comme autre exemple innovant Bénévolat-Vaud<sup>4</sup>, qui a pour objectif d'aider et soutenir les associations à démarrer des projets relatifs à l'organisation de leurs structures. Utilisant des bénévoles professionnels dans leur domaine, ils peuvent fournir conseils et expertise à n'importe laquelle des associations œuvrant en Suisse. Le but de cette structure est d'encourager le partage d'expériences et de renforcer durablement le fonctionnement des associations grâce à des conseils d'experts. Une toute nouvelle manière de faire du bénévolat qui pourrait bien se développer dans les années à venir. Dans la pratique, cette fondation aide les associations à exprimer et formuler leurs besoins puis, après une validation du projet devant un comité, un bénévole professionnel est mis à disposition de l'association et partage ses compétences avec les membres afin de réaliser ce projet. La fondation suit de près la réalisation du projet et effectue des suivis réguliers des bénévoles pour les guider dans leurs actions.

Pour finir, de nouvelles formes de bénévolat font leur apparition comme par exemple L'Accorderie en France. Le principe consiste à promouvoir l'échange de compétences entre les habitants d'un village ou d'une ville. Une personne propose un service spécifique sur un site internet. Par exemple, un RH retraité va aider des personnes en recherche d'emploi à rédiger leur CV ou faire une lettre de motivation. En échange, ce temps lui sera « rendu » sous la forme d'un autre service gratuit. Ainsi, il pourra apprendre une langue étrangère avec une personne qui propose cette compétence ou encore apprendre la mécanique. Ce système se base sur le principe d'une heure de

---

<sup>3</sup> Lusso Bruno, Grégoris Marie-Thérèse, 2014. « Pérenniser l'événementiel culturel dans la métropole lilloise après la Capitale européenne de la culture », Rives méditerranéennes [En ligne], 15 février 2015, [consulté le 24 juin 2020].  
Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/rives/4593>

<sup>4</sup> Ref.2.

compétence donnée, une heure de compétence reçue. Il permet de renforcer la rencontre et la solidarité des habitants.

Le bénévolat se décline de très nombreuses manières et devient de plus en plus répandu dans la société actuelle mais quelles sont les motivations et les intérêts à devenir bénévole ?

## **3.2 La motivation**

La motivation est un facteur essentiel dans l'engagement bénévole. En effet, sans motivation, les individus ne vont pas se mobiliser dans une action non rémunérée. Il faut un motif externe que le bénévole voit comme un avantage ou un motif interne comme le plaisir, la fierté de participer ou encore le sentiment d'être utile. Dans cette partie, nous allons parler de trois théories de la motivation et étudier les possibilités d'adaptation à notre situation du bénévolat en festival. Je prendrai comme référence théorique le Chapitre 3<sup>5</sup> sur la motivation du livre « Psychologie du travail et comportement organisationnel ».

### **3.2.1 La théorie de Maslow**

Théorie très utilisée mais aussi très critiquée depuis quelques années. La théorie de Maslow se présente sous la forme d'une pyramide et hiérarchise les besoins humains en cinq catégories. Les besoins physiologiques arrivent en première position car tout humain a des besoins de base (manger, boire et dormir...etc.) pour survivre.

Le deuxième besoin est le besoin de sécurité, un abri, un lieu d'habitation où l'on se sent protégé.

Le troisième est le besoin social, le besoin de rencontrer, d'échanger avec d'autres personnes, d'appartenir à un groupe et de créer des liens sociaux.

Le quatrième est le besoin d'estime, il exprime le besoin de reconnaissance, le besoin d'être aimé et accepté par les autres.

Pour finir, le dernier besoin est celui d'actualisation, correspondant au besoin de se réaliser et s'épanouir.

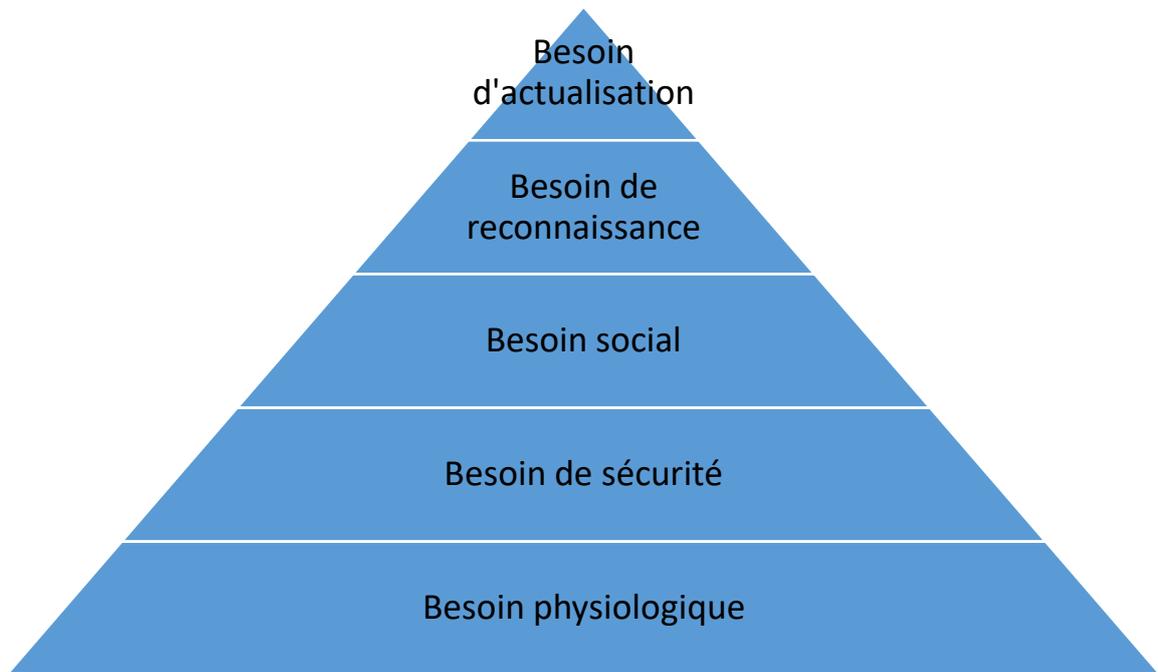
D'après Wikipédia (2020), la théorie de Maslow est « souvent représentée par une pyramide dont il faudrait monter les degrés les uns après les autres pour atteindre la pleine satisfaction des besoins » mais le temps et les nouveaux apprentissages ont

---

<sup>5</sup> S.L. Dolan, E. Gosselin, J. Carrière, 2013. La motivation. In : Psychologie du travail et comportement organisationnel. 4ième édition. Gaetan Morin éditeur, 10 janvier 2013, pp. 91-134. ISBN-10: 2896320911, ISBN-13: 978-2896320912

permis de remettre en cause certains paramètres de cette théorie comme la hiérarchisation ou encore la nature des besoins (Dolan, Gosselin, Carrière, 2013, p.100) En effet, d'après mon expérience, le besoin de reconnaissance peut être comblé sans forcément avoir comblé les besoins de rangs inférieurs. Il faut, malgré tout, tenir compte des besoins « simples » de notre équipe comme la nourriture et les boissons afin de satisfaire leurs besoins physiologiques mais cela résulte plus du bon sens que d'une envie de renforcer leurs motivations.

Figure 1 Pyramide de Maslow



Adapté de S.L. Dolan et al. (2013, p96)

### **3.2.2 La théorie des deux facteurs d'Herzberg**

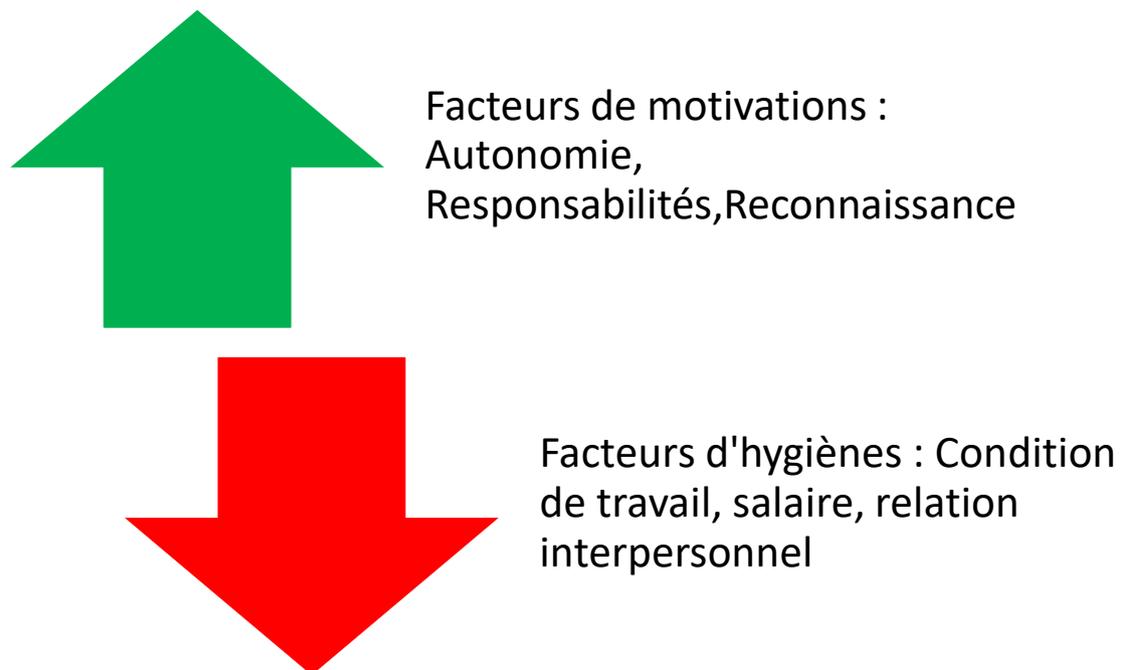
Cette théorie distingue deux facteurs différents qui influencent la motivation et la démotivation des individus.

Les facteurs d'hygiène comme, par exemple, le salaire ou les conditions de travail, sont des sources d'insatisfaction. S'ils ne sont pas accomplis, ils vont produire de la démotivation. En revanche la satisfaction de ces facteurs ne sera pas forcément source de motivation.

A l'inverse, les facteurs de motivation identifiés par Herzberg (comme la reconnaissance, la considération, la progression ou l'autonomie) sont eux, sources de motivation s'ils sont satisfaits.

Il faut donc être attentif à tous ces facteurs pour à la fois favoriser la motivation chez les individus en étant attentifs à ne pas générer de la démotivation.

Figure 2 Théorie des deux facteurs D'Herzberg



Adapté de S.L. Dolan et al. (2013, p103)

### 3.2.3 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

La théorie de l'autodétermination est une théorie de la motivation qui parle du sentiment d'autodétermination chez l'humain quand un travail doit être réalisé.

En effet, l'autodétermination se décompose en trois facteurs qui sont :

- L'autonomie
- Les compétences
- Les relations

Par la suite, les auteurs vont dissocier la motivation en trois parties distinctes, plus ou moins autodéterminant pour l'individu.

La motivation intrinsèque est induite par la volonté de réaliser une action par plaisir et par intérêt personnel. Le sentiment d'accomplissement personnel est très présent et la satisfaction retirée par l'individu est forte.

La motivation extrinsèque se découpe en quatre « sous parties » qui sont plus ou moins auto déterminante. La motivation extrinsèque est provoquée par le désir d'une récompense en échange de la réalisation d'une tâche. Il y a quatre types de motivations extrinsèques à savoir :

- La régulation externe, qui se caractérise par la réalisation d'une tâche dans le but d'éviter une punition ou pour obtenir quelque chose en échange. Il y a peu d'autodétermination.

- La régulation introjectée est le résultat de nos croyances ou de notre conscience. Cette motivation est le début de l'autodétermination mais la tâche sera réalisée uniquement pour éviter de ressentir un sentiment négatif comme le remord ou la honte.
- La régulation identifiée est créée par un objectif plus grand. Nous allons réaliser la tâche demandée afin de nous rapprocher de notre objectif personnel. L'autodétermination devient alors plus présente car l'action est dictée par un désir profond de l'individu.
- La régulation intégrée, quant à elle, est celle qui se rapproche le plus de l'autodétermination. Elle permet d'atteindre nos motivations intrinsèques malgré le peu d'intérêt porté à la tâche.

Pour finir, l'amotivation est présente pour des tâches obligatoires qui ne demandent pas de motivation particulière.

D'après la théorie de Deci et Ryan, les motivations intrinsèques sont bien plus « puissantes » que les deux autres car elles sont reliées à notre caractère et aux valeurs qui nous définissent. Nous retirons donc plus de plaisir et de satisfaction personnelle à réaliser une action qui fait sens pour nous.

Au contraire, cette même action peut démotiver un autre individu qui ne trouvera aucun sens à réaliser cette tâche.

L'objectif de cette théorie est de démontrer en quoi chaque personne a des motivations différentes et que l'autodétermination est essentielle à une meilleure efficacité de son travail.

### **3.2.4 Conclusion**

Nous avons donc pu voir trois théories différentes et complémentaires sur la motivation des individus qui mettent en lumière différents facteurs permettant de maximiser la motivation des individus. Nous aurions pu aborder d'autres théories mais j'ai choisi celles qui font sens pour moi d'après mon expérience passée.

Pour finir, ces théories sont normalement prévues pour la motivation au travail, ce qui ne représente pas exactement la situation du bénévolat. Certains critères peuvent donc ne pas correspondre à la réalité du terrain.

## **3.3 Le cadre légal**

Favoriser l'engagement des bénévoles est louable mais encore faut-il respecter la loi. Qu'est-ce qui régit l'activité bénévole en suisse ?

Plusieurs recherches sur les sites gouvernementaux m'ont montré qu'il n'existe pas de cadre légal défini pour le bénévolat en Suisse. En revanche, certaines obligations sont à respecter en cas d'engagement d'un bénévole issu de l'Union Européenne<sup>6</sup>.

En effet, l'association qui engage le bénévole ou le prestataire de service se doit de déclarer au service de l'emploi la présence et la durée de travail.

Cette déclaration est très importante pour les prestataires étrangers qui envoient des employés en Suisse pour effectuer un travail rémunéré. Cette clause ne concerne pas les bénévoles non payés.

---

<sup>6</sup> ACCORD SUR LA LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES (ALCP). Sem.admin.ch [en ligne]. 21 juin 1999. Mise à jour le 1er janvier 2017[Consulté le 28 juin 2020] Disponible à l'adresse : [https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/fza\\_schweiz-eu-efta.html](https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/fza_schweiz-eu-efta.html).

## 4. Etude comparative des festivals

### 4.1 Bref descriptif des festivals interrogés

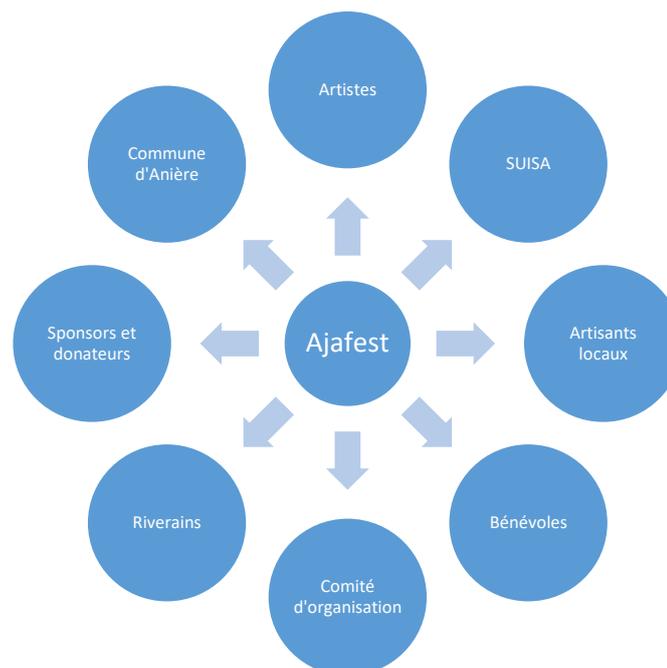
Afin de mener mon étude comparative, j'ai interrogé des membres de l'Ajafest ainsi que deux festivals de taille et d'importance différente afin d'observer d'autres façons de fonctionner et peut-être identifier des pratiques simples et efficaces que nous pourrions facilement adopter.

#### 4.1.1 Ajafest

Comme énoncé plus haut, je participe à son organisation en tant que responsable bénévole et je souhaite améliorer au mieux nos processus de fidélisation afin de faire de ce festival un événement de référence sur la rive gauche genevoise. Créé en 2018 par l'union de deux associations genevoises, l'association des Jeunes Aniérais et Ballad, ce festival est encore jeune et ne demande qu'à s'améliorer. Réunissant, en 2019, quasiment 3000 festivaliers et pas moins de 120 bénévoles, ce festival a pour objectif de rendre la rive gauche plus festive le temps d'un week-end, d'offrir une scène à de jeunes musiciens encore peu connus et, peut-être, donner envie à d'autres jeunes de créer leurs événements, favorisant ainsi la vie sociale et artistique en périphérie du centre-ville.

Afin de mieux illustrer notre événement, vous trouverez, ci-dessous, les différentes parties prenantes de notre festival.

Figure 3 Les parties prenantes de L'Ajafest



### **4.1.2 Les Rockailles**

Ce festival, créé en 1980 par un groupe de jeune reignerands (habitants de la commune de Reigner-Esery en France voisine) est une légende dans la région. Repris par différentes associations au fil des années, le manque d'argent et de personnes motivées pour reprendre le projet a causé de multiples interruptions. Ce festival à tendance rock évolue avec le temps et s'adapte aux tendances actuelles. Il est aujourd'hui géré par un groupe de jeunes qui, en plus du festival, organise des soirées à thème afin de faire découvrir les nouveaux styles musicaux aux habitants de la région. Ils ont réuni en 2018, pas moins de 75 bénévoles durant 10 jours de préparation et de festivités.

### **4.1.3 Le Paléo-Festival**

A l'origine, c'était un petit festival organisé sur les berges du lac Léman par l'association Paléo Arts & Spectacles. Il naît en 1976 pour sa première édition sous le nom « First Folk Festival ». Nous le connaissons aujourd'hui sous le nom du Paléo-Festival comme l'un des plus grands événements européens. Passer de 1800 festivaliers à 230'000 en 44 éditions montre que cet événement a su se faire connaître et s'adapter à la demande et aux divers changements culturels de ces dernières années.

Il a comptabilisé 4960 bénévoles en 2019 car sa réputation n'est plus à faire auprès des jeunes. Conscients que nous n'avons pas les moyens de le concurrencer, cet événement peut être un exemple pour notre modeste festival tant dans son organisation que dans son évolution et sa créativité.

## **4.2 Le recrutement des bénévoles ou comment leur donner envie de participer ?**

Le recrutement est une phase primordiale pour l'organisation et la pérennité du festival car, comme énoncé plus avant, les bénévoles sont le cœur de l'événement et sans eux, il est impossible de fonctionner convenablement voire même tout simplement, d'organiser cet événement.

### **4.2.1 Ajafest**

#### **4.2.1.1 La procédure de recrutement**

Afin de prévoir au mieux les besoins en bénévoles, chaque responsable doit estimer son besoin en personnel selon l'organisation prévue et le transmettre au responsable bénévole.

Pour commencer, il faut réaliser le questionnaire de recrutement. Cette inscription en ligne permet, grâce à la magie d'internet, de toucher un maximum de personnes via les

réseaux sociaux comme Facebook ou Instagram. Pour s'inscrire, il faut fournir son nom, prénom et âge ainsi que ses coordonnées de contact.

Ensuite, il faut remplir ses disponibilités pour l'installation, le rangement et les créneaux horaires libres durant l'événement.

Les personnes qui s'inscrivent ont ensuite la possibilité d'indiquer des désirs comme un poste particulier souhaité ou l'envie de travailler en même temps qu'un ami.

Un mail de confirmation leur est envoyé afin de confirmer l'inscription.

Dans un second temps, les bénévoles reçoivent leurs plannings deux mois en avance afin de palier à certaines erreurs et/ou changements de situations. Ils ont la possibilité de contacter le responsable bénévole par mail pour des échanges d'horaires ou d'affectation. Les plannings sont organisés par shift de 3 à 6 heures pour totaliser 6 à 8 heures de travail par journée de festival.

Les bénévoles inscrits pour l'installation et le rangement viennent les jours indiqués sur le formulaire et sont répartis selon les besoins, tenant compte au maximum de leurs envies et de leurs capacités.

Pendant la préparation du festival, toute l'équipe est invitée à venir sur le site afin de recevoir leurs badges d'accès et de bénéficier d'une présentation du site et de leurs postes de travail. Chaque responsable de secteur prend en charge la formation spécifique, intégrant les règles de sécurité au début de chaque shift d'équipe.

#### **4.2.1.2 Les avantages**

Nous observons donc une organisation très peu contraignante pour les bénévoles afin de ne pas les « noyer » sous les problèmes organisationnels. De plus tout est mis en œuvre pour que leurs désirs soient respectés et que chacun puisse profiter de l'événement tout en participant à son bon fonctionnement.

D'après les interviews faites auprès de cinq bénévoles de l'édition 2019, ils ont connu le festival par le « bouche à oreille » et se sont inscrits, curieux de participer à une telle expérience. La 1<sup>ère</sup> édition semblait donc avoir suffisamment plu aux premiers bénévoles pour donner envie à d'autres d'intégrer l'aventure.

#### **4.2.1.3 Les inconvénients**

Cette procédure demande beaucoup d'attention et d'investissement au responsable des bénévoles car il est sollicité pour de nombreux changements d'horaires en plus des inévitables annulations de dernière minute.

Le planning change constamment et doit donc être communiqué régulièrement aux bénévoles, ce qui peut entraîner des incompréhensions lors de l'événement risquant de nuire, pour finir à toute l'organisation.

L'organisation peu contraignante provoque un manque de bénévoles lors de l'installation et surtout du rangement car ils n'y trouvent alors aucun avantage.

L'organisation des tâches durant cette période de montage et démontage est rendue compliquée si les bénévoles ne savent pas précisément quoi faire. D'après leurs retours, ils perdent alors beaucoup de temps à trouver quoi faire pour se sentir utiles. Sans doute un point d'amélioration à travailler pour mieux réorganiser, définir et répartir les tâches.

De plus, le responsable doit fournir assez de bénévoles pour chaque secteur et doit donc fixer un ordre de priorité si les effectifs ne sont pas suffisants.

Pour finir, les interviews des bénévoles ont mis en évidence une formation trop rapide et pas assez précise concernant des tâches spécifiques importantes.

## **4.2.2 Les Rockailles**

### **4.2.2.1 La procédure de recrutement**

Ce festival, présent depuis les années 1980 en France réunit des bénévoles issus du village de Reignier ou de ses environs. D'après l'interview de leur responsable, « c'est une grande famille dont font partie les bénévoles au même titre que les organisateurs ».

Un formulaire en ligne est partagé par toute l'équipe et réunit les informations de base ainsi que le poste souhaité par le bénévole. Seule la répartition des forces se fait en amont.

Afin d'organiser au mieux l'installation, des équipes sont constituées en fonction des compétences de chacun ainsi que des souhaits des bénévoles.

Chaque bénévole est donc affecté à un secteur et sera amené à répondre aux demandes de son responsable spécifique. Les horaires transmis sont différents d'un secteur à l'autre car les missions ne demandent pas le même investissement ni la même régularité.

Pour finir, une réunion est organisée en amont du festival afin de présenter le site, les organisateurs et responsables de chaque secteur aux bénévoles.

### **4.2.2.2 Avantages**

N'ayant pas pu interroger d'anciens bénévoles, je ne peux qu'évoquer les impressions des organisateurs.

Leur principal atout, d'après l'interview, est le fait que cette organisation, cloisonnée par secteur, soit agile, flexible et sans "prise de tête". En effet, chacun peut travailler où il le souhaite au sein d'une micro-équipe et découvrir, s'il le veut de nouvelles tâches chaque année.

De plus, le groupe se dit très soudé et démontre une forte adaptabilité aux différentes situations et problèmes rencontrés dans l'instant.

#### **4.2.2.3 Inconvénients**

Le principal défaut de cette organisation est qu'elle s'improvise sur le moment. Rien n'est prévu en avance par les organisateurs, laissant les bénévoles dans le flou jusqu'à leur arrivée sur le site.

L'interview montre une volonté d'améliorer cette organisation pour les éditions suivantes en mettant en place des processus précis et anticipés afin de faciliter la tâche de chaque responsable qui, dans cette configuration, sont beaucoup sollicités le jour J.

### **4.2.3 Le Paléo-Festival**

#### **4.2.3.1 La procédure de recrutement**

Le système de recrutement est relativement différent des deux autres événements présentés ci-dessus. En effet, ce n'est pas le responsable bénévole qui s'occupe du recrutement mais chaque responsable de secteur qui doit recruter et former son équipe, mixant les membres des éditions précédentes expérimentés avec des nouveaux venus, novices.

Certains secteurs comme la sécurité ou encore le montage/démontage du festival sont sujets à un questionnaire de recrutement qui met en avant des compétences particulières ainsi que l'expérience de certains bénévoles dans un domaine spécifique.

Le recrutement de nouveaux bénévoles se fait principalement par le « bouche à oreille ». Les anciens, souvent ravis de leurs expériences passées, n'hésitent pas à proposer chaque année de nouveaux membres à leur responsable ajoutant du "sang neuf" à des équipes rodées. Malgré cela, le comité remarque qu'une majorité de bénévoles revienne invariablement d'année en année, approximativement 80% selon la responsable bénévole. Ce chiffre montre donc qu'au-delà des avantages proposés, les bénévoles apprécient d'aider à la préparation d'un festival aussi prestigieux, et pour certain, c'est un rituel qu'ils ne manqueraient pour rien au monde.

L'organisation est donc à la charge du responsable de secteur, c'est lui qui gère son équipe et répartit les tâches pendant toute la durée de l'engagement. Il se peut donc que certains bénévoles travaillent plus que d'autres selon le secteur attribué.

Des formations sont organisées en amont par le festival sur des points particuliers tels que la sécurité, la gestion de la consommation d'alcool ou encore le dialogue en cas de conflit.

Ces formations peuvent être demandées par le responsable ou par le bénévole. Certaines sont reconnues en Suisse et permettent de développer non seulement les hard-skills mais aussi les soft-skills des bénévoles, ce qui est un atout non négligeable.

Pour finir, chaque bénévole, qui reçoit une rémunération, doit respecter les lois du travail Suisse et fournir des informations tel que son numéro d'AVS ou un permis de séjour pour les ressortissants Européen. Ces derniers doivent être obligatoirement annoncés au service de l'emploi. En effet, la réglementation sur la libre circulation des personnes en Suisse doit être respectée.

D'après la responsable bénévole interrogée, des contrôles fréquents sont faits par l'Etat depuis une quinzaine d'année. C'est une étape importante du recrutement qui peut paraître lourde mais qui est assez bien compris par la majeure partie des engagés.

#### **4.2.3.2 Avantages**

Avec de nombreuses éditions à son actif et étant considéré comme un festival mondialement reconnu, le Paléo se doit d'être bien organisé sur tous les points de sa préparation. Avec 4960 bénévoles en 2019, la gestion du recrutement et l'organisation du travail doivent être irréprochables afin de garder le contrôle sur la répartition des tâches et la réalisation de celles-ci. Les organisateurs se doivent d'être professionnels et ne peuvent pas se permettre l'amateurisme.

Nous observons donc un système qui responsabilise chaque bénévole en lui laissant la liberté de choisir son poste en fonction de ses envies, capacités et compétences.

Les formations proposées permettent aux personnes intéressées de développer leurs compétences et de découvrir de nouvelles facettes du travail bénévole. Elles permettent aussi d'enrichir son CV, élargir son réseau et ainsi favoriser l'accès à un autre emploi en dehors du festival.

Les responsables ayant la charge du recrutement de leur équipe peuvent créer des liens avec les bénévoles et ainsi instaurer une relation pérenne avec eux, favorisant leur envie de revenir les années suivantes. Cela permet de créer une ambiance de travail saine

avec une connaissance de l'organisation pour grand nombre de bénévoles, la possibilité d'être encadré pour les novices, de développer des automatismes et une efficacité accrue d'année en année.

#### **4.2.3.3 Inconvénients**

Il m'est difficile de trouver des inconvénients à une procédure qui marche sans interroger des bénévoles. D'après la responsable bénévole, le point d'amélioration central est la digitalisation du système de recrutement. En effet, d'après ses propos, beaucoup de temps est perdu en amont du festival à la création des questionnaires ou au traitement des données d'inscription. Le souhait serait de digitaliser et automatiser ce processus afin de pouvoir consacrer plus de temps préparatoire à des tâches plus importantes et ainsi devenir plus efficace.

#### **4.2.4 Synthèse**

Nous avons donc pu comparer les différentes pratiques de recrutement dans trois festivals de taille différentes, le nôtre étant de loin le plus modeste. La formation fait partie intégrante du système car un événement qui fait venir du public nécessite de former les personnes en charge de l'organisation, qu'elles soient bénévoles ou non.

Il en ressort que la principale source de motivation des bénévoles est la rencontre de nouvelles personnes, activant le besoin social d'échanger, appartenir à un groupe et de créer des liens sociaux, décrit par Maslow, ainsi que la découverte d'un environnement artistique et festif différent de celui du monde du travail qui peut stimuler la motivation intrinsèque décrite par Deci et Ryan. En effet, plus la convivialité est mise en avant, plus les bénévoles ont envie de s'inscrire et de faire participer leurs proches afin de passer un moment ensemble dans un cadre inhabituel. Pour les habitués qui participent depuis plusieurs années, c'est l'occasion de sortir du quotidien, de revoir d'anciens camarades et de retravailler « de concert » le temps d'un événement. La responsable du Paléo-festival parle d'un rituel pour certains qu'ils ne manqueraient pour rien au monde tant la bonne humeur et l'enthousiasme sont au rendez-vous.

Ensuite, il faut donner du sens au travail du bénévole, il est expliqué dans plusieurs théories de la motivation, qu'un travailleur réalisant une tâche sans un objectif concret est moins efficace. C'est encore plus vrai pour des bénévoles. Ainsi, la définition et l'organisation des tâches par secteur sont essentielles car le bénévole est responsabilisé et voit le résultat de son travail plutôt que d'être « baladé » entre plusieurs secteurs et ne faire que des tâches décousues qui, pour finir, n'ont plus aucun sens. Se sentant inutile voire incompétent, il risque fort de se démobiliser.

Par la suite, les formations proposées sont essentielles au bon fonctionnement du festival car elles permettent de donner des consignes précises et montrer au bénévole ce que l'on attend de lui pour qu'il puisse ensuite le reproduire dans un moment plus stressant, lui évitant ainsi d'être en difficulté. Il faut permettre au bénévole de s'approprier son activité afin qu'il puisse acquérir des automatismes et fournir un travail de qualité. De plus, ces formations permettent aux bénévoles de développer de nouvelles compétences qu'ils pourront mettre à profit au sein du festival au fil des années mais aussi dans leur propre parcours professionnel et, pourquoi pas, intégrer un secteur de l'organisation. On peut faire l'hypothèse que former les bénévoles favorisera les facteurs de motivation d'Herzberg en donnant aux individus la possibilité de progresser et d'acquérir de l'autonomie.

Pour finir, le « bouche à oreille » est un point important lors du recrutement. Du fait de mon expérience, j'ai remarqué que la deuxième édition de l'Ajafest était constituée de 60 % des bénévoles de l'année 2018, certains avaient même proposé à des amis de s'inscrire car « l'ambiance y est festive et c'est une occasion de rencontrer de nouvelles personnes ». Il est donc très important de donner une bonne image auprès des anciens bénévoles et de maintenir une bonne ambiance au sein de l'organisation pour envisager de faire prospérer un festival dans le temps.

### **4.3 Actions favorisant la motivation des bénévoles**

Durant le week-end des festivités, nos bénévoles travaillent dur pour faire fonctionner le festival, satisfaire les festivaliers du mieux qu'ils peuvent et garantir leur sécurité.

Il faut aussi que les bénévoles soient récompensés de leurs efforts grâce à plusieurs actions à mettre en place tout au long du festival.

Ce « salaire » peut prendre bien des formes selon l'inventivité et les possibilités budgétaires de l'événement. Nous allons donc mettre en évidence les pratiques de nos trois festivals interrogés afin de se faire une idée plus précise de ces indispensables avantages.

#### **4.3.1 L'Ajafest**

Le festival de la rive gauche genevoise ne se démarque pas par son originalité mais offre des avantages de qualité avant, pendant et après le festival.

Tout d'abord, « l'apéro » de « pré-festival », déjà évoqué précédemment permet à l'équipe de faire connaissance dans un cadre festif et détendu. Grâce à de nombreux artisans locaux, nous pouvons proposer des dégustations de vins de la région ainsi que des produits locaux à consommer, eux, sans modération. De plus, avec l'aide de nos

artistes, des prestations musicales sont proposées afin de faire de cette réunion une soirée de qualité, gratuite pour nos bénévoles.

Nous souhaitons ainsi leur donner une bonne image de notre groupe, à la fois sérieuse et conviviale, leur permettre de rencontrer leur équipe de travail en amont et leur offrir l'opportunité de créer des liens amicaux. Nous comptons beaucoup sur l'esprit d'équipe et la cohésion entre tous nos secteurs afin de créer un groupe soudé à travers les éditions.

Sur le site, nos bénévoles reçoivent un badge qui leur donne accès à une zone bénévole, zone de pause et de rencontre que nous mettons en place afin de leur permettre de déposer leurs affaires en sécurité, prendre un temps de repos à l'abri et écouter la musique dans de bonnes conditions. De plus, un coin camping sécurisé est mis à la disposition des bénévoles dans l'enceinte du festival pour leur permettre de se reposer tout en restant sur place sans avoir à reprendre la route.

Je réalise que, spontanément, nous veillons par ces actions à donner les conditions de satisfaire le besoin de sécurité selon Maslow.

Veillant aux besoins physiologiques de base, chaque soir de travail, le bénévole reçoit un « pass repas » qui lui permet d'avoir un repas chaud préparé par une équipe de bénévoles dédiée à la restauration avec des produits locaux et de qualités. Durant l'édition 2019, nous avons eu de nombreux retours positifs sur ce repas que tout le monde a apprécié autant par sa qualité que sa quantité.

En plus des cinq tickets boisson offerts par journée de travail, les bénévoles bénéficient d'un « after » à la fin de chaque soirée, après le départ des derniers festivaliers, afin de pouvoir décompresser et faire la fête mais aussi avoir l'occasion de débriefer et partager leurs avis avec nous. La notion de plaisir est présente à chaque instant pour stimuler la motivation intrinsèque de nos bénévoles.

Il est à signaler que nous avons des bénévoles qui conduisent des navettes entre 22h et 3h00 du matin pour ramener les jeunes festivaliers au centre-ville. Ces derniers ont le loisir d'assister aux sets musicaux entre deux trajets. Mais ils peuvent ne pas se sentir intégrés à notre équipe aussi, ils sont conviés à nous rejoindre à l'after. Faisant cela, je réalise qu'il est essentiel de les inclure pour favoriser à la fois le besoin social et le besoin de reconnaissance.

Pour finir, environ 2 mois après le festival, nous organisons une soirée de remerciement afin de partager, rester présent dans leur esprit, se souvenir ensemble, recueillir les

remarques qui donnent de bonnes idées et passer un bon moment tous ensemble en attendant la prochaine édition.

En conclusion, nous voulons être une organisation conviviale et partager avec eux notre envie de rendre la rive gauche plus festive pour les jeunes et il devient de plus en plus clair pour moi que seules les bonnes intentions ne suffisent pas mais qu'il faut veiller à actionner tous les leviers de la motivation

### **4.3.2 Les Rockailles**

Etant un événement plus ancien, la moyenne d'âge des bénévoles est par conséquent plus élevée qu'à l'Ajafest. Il n'y a donc pas les mêmes attentes des bénévoles.

Certaines choses comme les « bons » boissons sont toujours d'actualité et font toujours plaisir tout comme le repas et la fête d'après festival.

En revanche, le festival offre à chacun un T-shirt de l'édition permettant aux bénévoles de garder un souvenir de son week-end et, pourquoi pas, débiter une collection de « trophées » sur plusieurs éditions.

Ce festival se veut encore plus familial que le précédent car l'organisation favorise les groupes intergénérationnels et un partage d'expérience entre les anciens et les plus jeunes.

Cet esprit de village motive les bénévoles à revenir chaque année afin de retrouver ce qu'ils considèrent comme une deuxième famille le temps d'un week-end.

Mais cette organisation a aussi de grandes vertus sur l'ambiance et la vie au sein du village car si organisateurs et bénévoles se côtoient au moment du festival, ils se connaissent et se reconnaissent dans les rues au quotidien tout au long de l'année.

### **4.3.3 Le Paléo-Festival**

Ce festival de grande ampleur a su réinventer, lors de chaque édition, les bénéfices accordés à leurs bénévoles.

Tout d'abord, l'installation et le démontage sont bien plus longs que pour les deux autres festivals. Il faut en moyenne deux semaines pour tout installer, ce qui demande au moins 50 bénévoles à plein temps, professionnels dans plusieurs domaines tel que l'électricité ou la menuiserie. Pour ceux-ci, le festival propose un défraiement de CHF 200.- par semaine de travail plus un accès gratuit au festival sur toute sa durée. En plus de cela, l'interview a révélé une forte cohésion entre les bénévoles car certains reviennent

d'années en années, comme un rituel, afin d'aider spontanément à l'installation de cet événement.

Chaque bénévole présent pendant la semaine des festivités reçoit lui aussi un défraiement de CHF 150.- par semaine ainsi qu'un T-shirt et un badge de l'édition en cours.

De plus, l'organisation des plannings permet au responsable d'organiser et d'aménager les pauses des bénévoles en fonction des concerts qu'ils souhaitent voir et cela gratuitement.

Pour finir, tous les bénévoles peuvent loger dans un camping afin de limiter les déplacements durant la semaine. Ils ont bien entendu accès à des repas fournis par l'organisation mais bénéficient aussi des réductions dans divers « food-truck » présents dans l'enceinte du festival ainsi que sur les ventes de « goodies ».

Ce mode de fonctionnement est possible au vu de l'ampleur de l'événement et demande un budget conséquent.

#### **4.3.4 Synthèse**

Nous avons donc pu observer les pratiques des différents festivals, malheureusement, sur ce point précis il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises idées. Tout est réalisable encore faut-il en avoir les moyens financiers et veiller à la fois à motiver ses troupes et à ne pas générer de la démotivation.

Le Paléo propose une indemnisation financière, ce qui ne peut pas être le cas dans les deux autres événements pour une question de moyens financiers trop limités. Cette problématique est pourtant compensée par d'autres avantages non monétaires. Comme expliqué plus haut, l'argent n'est pas la seule source de motivation extrinsèque d'une personne.

Il faut veiller à ce que le bénévole trouve d'autres avantages dans son travail comme :

- La cohésion et la bonne ambiance au sein d'une équipe,
- Le développement de son cercle social,
- La découverte d'un univers inconnu dans des conditions agréables et sécurisantes,
- L'apprentissage de quelque chose de nouveau et le sentiment de progresser,
- Des conseils lui permettant de se sentir accompagné pour résoudre un problème,

Des retours lui permettant de se sentir reconnu et considéré pour l'aide qu'il apporte. En plus de l'expérience enrichissante que représente le bénévolat au sein d'une équipe, les festivals proposent des avantages pendant et après l'événement qui permettent aux bénévoles d'être incités, valorisés et récompensés pour leur investissement. Il faut mettre en avant cette « rémunération » indirecte dès le recrutement afin de créer et entretenir l'envie chez le bénévole.

## **4.4 Une communication et des événements pour fidéliser les équipes**

Afin de garder le contact avec les bénévoles et leur transmettre les informations importantes, le responsable bénévole peut s'appuyer sur différents moyens de communication qui ont chacun des avantages et des inconvénients.

Afin de ne pas noyer les bénévoles sous un flot d'informations, il faut, d'une part travailler les contenus des informations à transmettre aux bénévoles et sélectionner d'autre part le meilleur canal de communication afin de toucher la plus grande partie des équipes sans les surcharger d'informations.

### **4.4.1 Ajafest**

Dans notre événement, la communication avant le festival est très importante. Nous mettons tout en œuvre pour tenir les bénévoles informés le plus rapidement possible des nouveautés et des informations dont ils auront besoin pour fournir un travail de qualité. Il est aussi très important pour nous de ne pas les « noyer » sous un flux d'information inutile qu'ils risquent d'oublier ou qui créent la confusion car « trop d'information tue l'information ».

Nous utilisons principalement le mail via une mailing-list regroupant tous les bénévoles pour communiquer une information concernant la totalité de l'équipe comme les plannings ou des annonces générales car ce moyen de communication nous permet de toucher un maximum de personnes en peu de temps.

Pour les informations plus spécifiques auprès de chaque groupe de secteur, nous préférons utiliser les messageries instantanées tel que WhatsApp pour communiquer simplement avec eux. En effet, les mails étant un moyen de communication très formel, ils ne permettent pas la création d'un lien entre le bénévole et son responsable. Les informations transmises sur WhatsApp sont spécifiques à un groupe ou un bénévole en particulier et peuvent se permettre un langage plus familier.

Durant le festival, la communication devient plus compliquée. Les responsables n'ont pas toujours le temps d'être présents sur le terrain pour communiquer avec les

bénévoles de leur secteur. Le responsable bénévole que je suis, n'était pas toujours au courant des procédures et consignes, me laissant parfois désemparé face aux questions précises de certains bénévoles auxquelles je ne pouvais répondre. Malgré tout, et au prix de beaucoup d'énergie, des solutions ont pu être trouvées et les situations ont été résolues au cas par cas.

Les bénévoles sont, toutefois, invités à faire preuve d'initiative dès lors qu'ils peuvent expliquer leur raisonnement au responsable par la suite.

Durant la première édition, nous avons utilisé WhatsApp pour communiquer tout au long de l'événement mais les entretiens réalisés auprès de certains bénévoles ont révélé que, dans le feu de l'action, ils n'avaient pas toujours le temps de lire les messages.

Pour maintenir la communication et le lien avec nos bénévoles par la suite, nos deux associations co-organisatrices du festival sont aussi partie-prenantes de soirées externes au festival tout au long de l'année. C'est l'occasion de revoir certains bénévoles, de rester actif sur la scène locale et de promouvoir l'édition suivante du festival grâce à des petits rappels.

#### **4.4.2 Les Rockailles**

La communication pré-festival se fait principalement via les mails et les messages instantanés. Au vu du lien d'amitié et la proximité entre les bénévoles et le comité d'organisation, les informations se transmettent assez facilement à l'occasion de rencontres dans les rues du village.

D'après l'entretien de la responsable, la communication durant l'événement est plutôt bien gérée. Le site étant petit et le nombre de bénévoles peu élevé, les responsables peuvent communiquer facilement en face à face avec leurs équipes et les bénévoles trouvent rapidement une personne compétente en cas de question ou de problèmes à résoudre.

Ils organisent des événements « intermédiaires » comme des soirées à thèmes à l'occasion d'Halloween ou du Nouvel an. Ils peuvent ainsi garder contact avec les bénévoles et les festivaliers pendant toute l'année. Une idée originale qui pourra être réutilisée mais qui demande, bien évidemment, un investissement supplémentaire.

#### **4.4.3 Le Paléo-Festival**

Afin de communiquer plus facilement avec les bénévoles durant l'année, le Paléo a décidé d'utiliser la revue papier. « Vivement l'été » déclinée en plusieurs versions : une réservée au public et une autre spécialement réalisée pour les bénévoles avec les

retours du sondage de l'année précédente, les nouveautés proposées pour l'édition à venir ainsi que les informations importantes à leur fournir. Ce mode de communication est très efficace car il touche la totalité de l'équipe bénévole. En contrepartie, le passage à une revue digitale pourrait être envisagé afin d'améliorer encore l'aspect environnemental du festival.

Durant la semaine des festivités, les responsables de chaque secteur, communiquent en face à face avec leurs équipes, ils peuvent donner des conseils et des feedback immédiats ainsi que des consignes claires lors du débriefing de chaque soirée. Il y a toujours un responsable dans chaque stand pour aider et résoudre les possibles problèmes rencontrés par les bénévoles.

Vu leur grand nombre, le Paléo-festival ne peut pas se permettre d'organiser, chaque année, de gros événements festifs pour les bénévoles. Toutefois, chaque responsable a, dans son budget annuel, une somme réservée pour une sortie avec son équipe. D'après la responsable bénévole, ils font preuve d'originalité et sont ravis de pouvoir organiser une soirée pour retrouver leur équipe respective. Ces soirées peuvent aller du karting au karaoké ou plus simplement une invitation au restaurant. Elles sont organisées avec l'avis des bénévoles qui n'hésitent pas à rajouter un peu d'argent de leur poche afin de profiter pleinement de la soirée.

De plus, tous les quatre ans, le festival organise une soirée pour tous les bénévoles. D'après mon entretien avec la responsable bénévoles, cette soirée demande énormément de travail et de moyens, rendant son organisation impossible chaque année.

#### **4.4.4 Synthèse**

Nous pouvons donc en conclure que la communication auprès des bénévoles doit être claire et concise en amont afin de ne pas les perdre avec trop d'informations. La sélection d'un canal de communication unique qui regroupe le plus d'utilisateurs est très important. Il semble, d'après les interviews, que notre communication semble largement suffisante lors de la préparation de notre festival.

Les événements intermédiaires permettent d'améliorer la visibilité du festival, en plus d'un revenu supplémentaire, ils permettraient d'offrir d'autres avantages aux bénévoles tel qu'une entrée gratuite. Le recrutement pourrait aussi se faire en direct avec un stand bénévoles, cela nous permettra de pouvoir promouvoir le fait d'être bénévole en face à face en plus du questionnaire en ligne qui est moins personnalisé.

Pour finir, la communication en face à face reste, malgré tout, la meilleure des solutions. Encore faut-il être en nombre suffisant pour être en mesure de répondre aux questions et aux besoins dans l'instant et faire des feedbacks instantanés.

Un debriefing de la soirée est une mesure à prendre par chaque équipe afin d'évoquer les bons et les mauvais points de la soirée et de partager son expérience avec le reste de l'équipe.

## **5. Recommandations pour le comité de l'Ajafest**

Nous voici arrivés à ce qui représente l'aboutissement de ce travail. Cette partie sera consacrée aux moyens à mettre en œuvre lors des prochaines éditions de l'Ajafest en vue de de fidéliser les bénévoles mais aussi d'en recruter de nouveaux afin de créer une équipe soudée, efficiente et complète durant la préparation et le déroulement de l'événement.

Ces propositions seront le reflet avant tout de mon expérience de deux années dans cette aventure et donc de ma connaissance du contexte. Néanmoins, nous verrons en quoi elles tiennent compte des expériences récoltées auprès des responsables bénévoles des deux autres festivals interrogés, le Paléo-festival et les Rockailles et, lorsque cela sera possible, le lien avec les aspects théoriques développés plus avant dans ce travail sera mis en lumière.

Les recommandations seront organisées selon les différentes étapes de la formation de notre équipe, elles seront constituées de l'amélioration à apporter ainsi que de sa justification, si cela est possible, une estimation RH sera rajoutée afin de donner un ordre d'idée de l'investissement à fournir.

### **5.1 Le recrutement**

Le recrutement n'est actuellement pas notre principal problème car nous avons assez de bénévoles pour faire tourner le festival. Mais nous espérons que sa notoriété ne fera que grandir. Aussi, nous devons rapidement envisager d'augmenter nos effectifs afin de prévoir les moments de fortes affluences au bar ou même les tournus des postes de sécurité. Pour cela, il faudra recruter plus de bénévoles.

D'après moi, il faudrait mettre en place un stand recrutement dans les différents événements de nos deux associations, ce stand permettrait aux participants d'être informés sur le déroulement du festival, les besoins de l'organisation, le rôle des bénévoles au sein de notre festival et des différentes tâches qui pourraient lui être demandé. De plus, un premier contact en face à face peut favoriser l'envie et aussi la motivation du futur bénévole car il aura pu identifier certains organisateurs et aura un point de repère dans le festival. Cette nouvelle mesure se ferait à moindre coût car elle ne demande qu'un peu d'organisation dans les événements futurs et un investissement d'un ou deux responsables le temps d'une soirée.

Par la suite, il faudrait mettre en avant, lors du recrutement, la possibilité d'offrir un créneau de pause pour assister à un concert en particulier. En 2019, les bénévoles ont dû s'organiser avec leurs responsables et cela n'était pas toujours possible, ce qui n'a

pas manqué de générer de la frustration, facteur de démotivation à proscrire. Dans le futur, il faudrait s'organiser pour leur laisser la possibilité d'assister à un, voire plusieurs concerts des artistes présents dans notre festival. Encore une fois, cette amélioration ne coutera qu'un peu d'organisation dans le fait de faire connaître aux bénévoles la programmation en avance afin qu'ils puissent anticiper leur inscription et prévoir une organisation pour relayer les personnes à leur poste. Cette mesure permettrait de renforcer les avantages proposés à nos bénévoles et de motiver certains à venir voir des concerts gratuitement.

Ces recommandations peuvent favoriser la motivation des bénévoles en leur montrant que nous faisons de notre mieux pour qu'eux aussi, passent un bon moment, à la fois pour qu'ils se sentent considérés et aussi comme un geste de reconnaissance pour récompenser leur engagement.

## **5.2 Formation**

Par la suite, nous devons développer et améliorer les formations faites en amont du festival.

En effet, donner aux bénévoles tous les éléments leur permettant de fournir un travail de la qualité attendue est un point essentiel à leur satisfaction et à celle des organisateurs, la satisfaction étant, je l'ai déjà dit, un point crucial à la motivation. Cela aurait possiblement un effet sur la fidélisation des bénévoles car on peut supposer qu'on a plus de plaisir à revenir là où on se sent considéré et où on développe le sentiment de progresser.

Pour cela, il faudrait détailler et mettre sur papier nos différents processus par poste de travail ainsi que les consignes à transmettre, les règles à respecter et les droits du bénévole. Il est bien évident qu'avant de former les bénévoles, il serait indispensable de former en amont notre équipe d'organisation à tout cela.

Dans un premier temps, la mise en place d'équipes par secteur pourrait faciliter la tâche et permettre d'ajuster la formation par rapport au travail demandé. Cette mesure serait peu coûteuse et simple à réaliser tant que les formations ne demandent pas l'intervention d'un formateur spécialiste. Elle pourrait ensuite être améliorée en proposant des formations plus complètes ou en rapport avec des problèmes rencontrés dans les prochaines éditions.

Informant et formant nos bénévoles, nous pourrions mettre en place une amélioration continue de nos processus. Nous pourrions aussi tenir compte des échanges avec eux pendant ces temps de formation pour les intégrer pleinement à l'organisation, combler

le besoin d'appartenance et leur faire comprendre combien ils sont partie prenante de notre groupe à part entière.

### **5.3 Organisation des groupes et des plannings**

Afin de palier à certains problèmes d'horaires et de changements de plannings, nous pourrions assigner à chaque secteur un responsable bénévole. Cela permettrait la mise en place d'horaires personnalisés pour chaque secteur et d'être plus libre en sectorisant la création des plannings.

Avec l'aide du responsable de secteur, le responsable bénévole formerait une équipe pour le secteur et répartirait les tâches en fonction des capacités de chacun. De plus en cas de problème, le responsable pourrait être plus réactif car il aurait une plus petite équipe à gérer, il serait présent avec eux et il connaîtrait mieux les bénévoles présents. Pour finir, la cohésion de groupe en serait renforcée car les équipes pourraient être fixes d'année en année, il serait alors possible de créer des liens solides au sein des équipes, de les voir progresser et prendre de l'autonomie et de les voir revenir pour l'édition suivante.

### **5.4 La communication entre responsable et bénévoles**

Afin de garder contact plus facilement avec nos anciens bénévoles il faudrait créer, sur les réseaux sociaux ou sur le site internet, un groupe privé réservé aux bénévoles des années précédentes. Grâce à ce groupe, il nous serait plus simple de revenir vers eux lors du recrutement et de prendre contact si le besoin s'en fait ressentir. De plus, des informations spécifiques pourraient être communiquées à travers ce groupe comme des invitations à partager d'autres soirées ou des événements spéciaux pour eux.

Durant le festival, on a vu qu'il était très compliqué de contacter un bénévole rapidement. Il est très difficile de remplacer un bénévole à la dernière minute car tout le monde a son poste et ses horaires. Pour éviter un manque de main d'œuvre, il serait possible de créer un groupe de bénévoles de secours. En recrutant quelques bénévoles en plus ou en utilisant des membres du comité il est tout à fait possible de créer un groupe WhatsApp permettant de les contacter rapidement pour venir aider le temps d'une pause ou lors d'une absence non anticipée. Ce groupe bénéficierait des mêmes avantages que les autres et permettrait de diminuer le stress des responsables en cas d'imprévu majeur.

De plus, un debriefing d'équipe devrait être organisé après chaque soirée afin de faire remonter les points problématiques pour y remédier et confirmer les bonnes pratiques qui ne feront qu'améliorer l'efficacité et la cohésion de l'équipe. Mais pour être utile, ce

débriefing doit être structuré et il faudrait que tous les responsables de secteurs soient formés à une méthode simple, rapide et efficace.

## **5.5 Amélioration continue et satisfaction des bénévoles**

J'aimerais mettre en place, comme au Paléo-Festival, un sondage auprès des bénévoles afin de recueillir leurs avis et leurs idées sur le festival dans un but de l'améliorer continuellement et d'intégrer les bénévoles à nos réflexions. En effet, il est parfois compliqué d'améliorer quelque chose que nous avons créé et recevoir un avis extérieur au comité peut nous aider à faire notre autocritique et rendre l'événement encore plus performant. De plus, ce sondage nous permettrait de connaître le ressenti des bénévoles sur leur travail et leur satisfaction vis-à-vis de l'événement. Il serait utile à favoriser l'expression des bénévoles et leur montrer qu'on en tient compte car cela activerait leur sentiment d'être utiles, d'être entendus et considérés, leur sentiment d'appartenance et donc, leur motivation.

## 6. Limites de mon travail

J'aurais souhaité interroger d'autres manifestations culturelles ou festives afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur les interactions entre les bénévoles et leurs organisateurs et ainsi envisager d'autres pistes de réflexion. Malheureusement j'ai dû essayer plusieurs non-réponses d'autres festivals contactés du fait de la crise sanitaire qui a mis en grand danger de nombreuses structures, les rendant indisponibles.

J'ai pu, lors de mes recherches, constater l'existence d'un nombre important de théories sur la motivation au travail issues de plusieurs époques et de plusieurs auteurs. J'ai fait le choix de ne sélectionner que celles qui me semblaient les plus claires et adaptées à mon contexte.

Pour finir, mon travail est spécifiquement destiné au comité de l'Ajafest, la majeure partie des recommandations formulées ci-dessus sont issues des différents problèmes rencontrés durant les deux dernières éditions. La recherche de théories sur le bénévolat n'a pas été évidente, il n'y a pas réellement de bonne pratique pour la gestion des bénévoles, chaque équipe est différente et chaque individu à des attentes, perceptions et demandes différentes. Je reste donc biaisé par la représentation des équipes que j'ai déjà dirigées, je n'ai pas eu une vision d'ensemble de la gestion d'une équipe.

## 7. Conclusion

L'Ajafest est un festival associatif avec deux éditions à son actif qui souhaite s'améliorer, se développer tant au niveau qualitatif qu'au niveau de l'offre artistique et, de ce fait, améliorer sa visibilité. Le point central de notre organisation est le bénévolat et nous avons besoin de nombreuses personnes afin de créer et de faire fonctionner notre événement. La problématique traitée lors de ce travail est la suivante :

« Comment pouvons-nous convaincre et fidéliser les bénévoles participant à cet événement avec des actions significatives qui permettent de motiver le maximum de personnes à revenir chaque année pour nous aider ? »

Afin de répondre au mieux à cette question, nous avons pu observer l'importance des facteurs de motivations et de démotivation dans le monde du travail pour ensuite évoquer d'autres événements faisant appel au bénévolat dans d'autres contextes qu'un festival.

Par la suite, nous avons pu comparer l'Ajafest avec le Paléo-festival et les Rockailles à l'aide d'entretiens avec les responsables bénévoles ainsi qu'avec certains bénévoles de l'Ajafest. Cette comparaison a permis d'observer les bonnes pratiques dans différents domaines de la gestion des bénévoles comme le recrutement, la communication et les avantages réservés à ces personnes qui donnent de leurs temps et partagent leurs compétences avec nous.

Voici donc un résumé des recommandations faites au comité organisationnel de l'Ajafest,

Tableau 1 Résumé des recommandations

Domaine	Amélioration	Coûts et besoins
1.Le recrutement	Stand de recrutement dans les événements annexes au festival.	Investissement humain durant les événements de minimum un responsable.
	Définir des créneaux de pauses dédiés aux concerts durant le festival et établir un planning	Cadrer les possibilités par secteur et communiquer le programme des artistes en avance aux bénévoles

2. Formation	Fixer les processus et mettre en place les formations indispensables	Définir les besoins en formations et les mettre en place dans un cadre agréable.
3. Organisation des tâches et des plannings	Créer une collaboration entre le responsable de secteur et le responsable bénévoles	Affecter le responsable des bénévoles a son secteur.  Reprendre les anciens plannings afin de préparer les équipes.
4. La communication entre responsables et bénévoles	Création d'un groupe bénévoles Ajafest sur les réseaux sociaux	Inviter tous les anciens bénévoles à nous rejoindre sur cette nouvelle plateforme
	Préparer un groupe de bénévoles secours et instaurer des débriefings de soirées.	Formation obligatoire afin d'expliquer les tâches et l'importance de ce travail.
5. Amélioration continue et satisfaction bénévoles	Mise en place d'un sondage de satisfaction bénévoles	Demande un temps de traitement et d'analyse pour être efficace.

Après avoir réalisé ce travail, je me rends compte qu'en plus d'avoir apporté des recommandations et des possibilités d'améliorations au comité de l'Ajafest j'ai, moi aussi, pu apprendre des choses comme certaines pratiques du bénévolat que je n'avais jamais envisagées jusqu'à maintenant ou encore une répartition des tâches plus adaptée à des événements comme le nôtre. Les entretiens réalisés avec les responsables bénévoles du Paléo-festival et des Rockailles m'ont permis d'observer d'autres façons de fonctionner ainsi que des problèmes que je n'avais jamais envisagés avant comme par exemple les lois en cas d'engagement d'un ressortissant de l'Union Européenne. Ils m'ont aussi montré que certaines idées que j'ai mis en place naturellement durant ces deux premières éditions étaient totalement justifiées et ont participé au succès du festival.

Par suite de la crise du Covid-19, nous avons, comme une majeure partie des autres événements, dû annuler notre édition 2020 car les risques encourus et les mesures à mettre en place étaient beaucoup trop contraignantes et nous ne pouvions pas garantir aux participants une sécurité complète vis-à-vis du virus. Au vu de l'évolution de la crise et, à l'heure actuelle, de l'éventualité d'une deuxième vague de contamination importante, il faudrait envisager le fait que les grands rassemblements culturels soient impossibles pendant encore quelque temps. Comment pouvons-nous adapter notre événement à une crise encore jamais vue auparavant et proposer aux nombreux festivaliers une manifestation festive et de qualité tout en minimisant le risque de contamination et la propagation du virus ? Je n'ai malheureusement pas de réponse toute faite et là encore le partage d'expérience pourrait nous aider à apporter des réponses.

Malgré tout, cette crise nous aura permis de prendre de l'avance sur l'organisation des éditions 2021 et 2022. Nous avons pu aussi, nous pencher sur une question administrative qui devait être abordée depuis longtemps. Cette annulation forcée nous permettra de revenir avec encore plus de nouveauté et d'originalité dans les années à venir.

## Bibliographie

Abraham Maslow. Wikipédia : l'encyclopédie libre [en ligne]. Dernière modification de la page le 11 juin 2020 à 23 :43. [Consulté le 10 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham\\_Maslow&oldid=171920179](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Abraham_Maslow&oldid=171920179)

ACCORD SUR LA LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES (ALCP). Sem.admin.ch [en ligne]. 21 juin 1999. Mise à jour le 1er janvier 2017[Consulté le 28 juin 2020] Disponible à l'adresse : [https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/fza\\_schweiz-eu-efta.html](https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/fza_schweiz-eu-efta.html).

Bénévolat-vaud, 2011. Bénévolat-vaud centre de compétences pour la vie associative [en ligne]. [Consulté le 26 juin 2020] Disponible à l'adresse : <https://www.benevolat-vaud.ch/benevole/regles-dor-du-benevolat->

BÜHLER, Tiphaine, 2018. 10 clés pour retrouver sa motivation. PME Magazine [en ligne]. 30 mai 2018. [Consulté le 19 novembre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.pme.ch/management/2018/05/30/10-cles-retrouver-motivation>.

Crédit Mutuel., 2019. Associations et bénévoles - L'engagement bénévole. In : Associathèque [en ligne]. 26 novembre 2019. [Consulté le 3 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/engagement-benevole.html>.

Crédit Mutuel., [2019]. Fiche-memo-gestion-benevoles [en ligne/PDF]. Novembre 2019[Consulté le 3 juillet 2020 c]. Disponible à l'adresse : <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/bao/fiche-memo-gestion-benevoles.pdf>.

Définition du bénévole. Le Grand Robert de la langue française [en ligne]. Dernière modification du site en novembre 2017[Consulté le 10 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://grandrobert.lerobert.com/robert.asp>.

Ferrand-Bechmann Dan, « Le bénévolat, entre travail et engagement. Les relations entre salariés et bénévoles », VST - Vie sociale et traitements, 2011/1 (n° 109), p. 22-29. DOI : 10.3917/vst.109.0022. URL : <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2011-1-page-22.htm>

KOZLUDERE, Evlin, 2016. L'impact du management des bénévoles dans le milieu sportif : l'exemple d'un événement sportif international : la FIVB World League 2016. [En ligne]. Nancy : Université de Lorraine. Travail de Master [Consulté le 28 juin 2020] Disponible à l'adresse : <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01824726/document>

L'ACCORDERIE., [sans date]. Comment ça fonctionne ? | Accorderie [en ligne]. [Consulté le 8 juillet 2020 b]. Disponible à l'adresse : <http://www.accorderie.fr/comment-ca-fonctionne/>.

Lusso Bruno, Grégoris Marie-Thérèse, 2014. « Pérenniser l'événementiel culturel dans la métropole lilloise après la Capitale européenne de la culture », Rives méditerranéennes [En ligne], 15 février 2015, [consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/rives/4593>

MAALOUY, Rachel, 2012. Les enjeux de la fidélisation bénévole dans les grandes associations : la Croix-Rouge française. [en ligne] Reims : Université de Reims Champagne Ardenne. Travail de Master. [Consulté le 20 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914396/document>

MAGNIER, Thomas, 2020. Le bénévolat en festival, jusqu'où ? Sourdoreille. [en ligne]. 13 janvier 2020. [Consulté le 16 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <http://sourdoreille.net/ou-sarrete-le-benevolat-en-festivals-de-musique/>.

Office Fédéral de la Statistique, 2004. Rapport sur le travail bénévole en Suisse [en ligne]. Neuchâtel : OFS, 2004. [Consulté le 1 juillet 2020] Statistique de la Suisse. 3-303-20006-8 Disponible à l'adresse : [https://www.apres-ge.ch/sites/default/files/Rapport\\_sur\\_le\\_travail\\_benevole\\_en\\_suisse.pdf](https://www.apres-ge.ch/sites/default/files/Rapport_sur_le_travail_benevole_en_suisse.pdf)

Office Fédéral de la Statistique, 2015. Le bénévolat en Suisse [en ligne]. Neuchâtel : OFS, 2015. [Consulté le 1 juillet 2020].425-1500. Disponible à l'adresse : [https://sgg-ssup.ch/files/content/Webseiteninhalte/C\\_Freiwilligkeit/3\\_Freiwilligenmonitor/Leporello\\_2015\\_franz.pdf](https://sgg-ssup.ch/files/content/Webseiteninhalte/C_Freiwilligkeit/3_Freiwilligenmonitor/Leporello_2015_franz.pdf)

PALÉO FESTIVAL, 2019. FAQ\_benevolat.pdf. Paléofestival [en ligne]. Juin 2019. [Consulté le 9 juin 2020]. Disponible à l'adresse : [https://yeah.paleo.ch/sites/default/files/wysiwyg\\_upload/cof/colls/FAQ\\_benevolat.pdf](https://yeah.paleo.ch/sites/default/files/wysiwyg_upload/cof/colls/FAQ_benevolat.pdf).

S.L. Dolan, E. Gosselin, J. Carrière, 2013. La motivation. In : Psychologie du travail et comportement organisationnel. 4ième édition. Gaetan Morin éditeur, 10 janvier 2013, pp. 91-134. ISBN-10 : 2896320911, ISBN-13 : 978-2896320912

# Annexe 1 : Questionnaire destiné aux responsables bénévoles

## 1. Recrutement

1. Nb de bénévoles/édition ?
2. Quel moyen de recrutement utilisez-vous (questionnaire, plateforme, etc.) ?
3. Quelles sont les données « obligatoires » pour s'inscrire ?
4. Pour un nouveau bénévole (1<sup>ière</sup> fois dans le festival), que mettez-vous en œuvre afin de le convaincre/motiver ?
5. Et pour les anciens ?
6. Quels sont les pourcentages de participations par sexe/ tranche d'âge ?

## 2. Amélioration de l'efficience

1. Y'a-t-il une formation pour les bénévoles ?
2. Quelles sont les horaires et les répartitions des tâches ?
3. Respect des souhaits (travailler avec qqn ou à un poste particulier) ?
4. Organisation de l'installation ?
5. Quels sont vos facteurs de motivations pour les phases d'installation/rangement ?
6. Comment organiser la répartition des tâches ?
7. Organisation du rangement : (post festival) ?
8. Effectuez-vous des contrôles de présence ?

## 3. Communication et fidélisation

1. Evènements durant la préparation du festival ?
2. Quel moyen de communication utilisez-vous ? (Avant, Pendant, Après)
3. Préparez-vous des souvenirs ou objets que les bénévoles peuvent garder ?

## 4. Satisfaction bénévole

1. Comment jugez-vous la satisfaction des bénévoles ?
2. Avez-vous des bénévoles qui reviennent chaque année ?
3. D'après vous, décrivez en quelques lignes ce qui différencie ce festival des autres dans sa gestion des bénévoles ?
4. Que pourriez-vous améliorer ?

## **Annexe 2 : Questionnaire destiné aux bénévoles de l'Ajafest 2019**

### **1. Recrutement**

1. Comment as-tu connu le festival ?
2. Quelle a été ta motivation à t'inscrire sur le formulaire ?
3. As-tu des remarques sur le formulaire d'inscription utilisé (trop long, question répétitive etc...) ?
4. Quels sont les points qui pourrait te motiver encore plus à participer bénévolement à un événement (autre que l'Ajafest) ?

### **2. Amélioration de l'efficience de travail**

1. Quels sont tes remarques pour l'organisation de l'installation et du rangement ?
2. Même question durant le festival ?
3. Qu'est-ce qui te donnerai envie de venir nous aider pour le rangement et le nettoyage du site après le festival ?
4. As-tu des remarques sur les plannings, les shifts, les tâches demandés ?
5. Les consignes durant l'évènement étaient-elles claires pour toi ?
6. As-tu eu des doutes ou des incompréhensions par suite d'une demande d'un responsable ?
7. Penses-tu qu'une formation de base (prix, gestes particuliers, organisation générale, autres) pourrait améliorer ton efficacité ?

### **3. Communication et fidélisation**

1. Les moyens de communication utilisés sont-ils adaptés ?
2. La création de groupe WhatsApp/Facebook te permettra de mieux te tenir au courant des nouveautés ?
3. Quelles sont tes attentes pour les éditions à venir ?
4. Penses-tu participer à nouveau lors de la prochaine édition ?
5. Si oui pourquoi ?
6. Si non pourquoi ?
7. Serais-tu prêt à intégrer l'organisation du festival ? et pourquoi ?
8. Que penses-tu de l'ambiance générale de l'équipe (organisateurs, bénévoles, artistes, autres intervenants extérieurs) ?
9. As-tu des remarques à faire sur l'ambiance et la cohésion de l'équipe bénévole ?

### **4. Satisfaction bénévole**

1. Es-tu satisfait de ta participation ?
2. Qu'attends-tu de nous pour la prochaine édition ?
3. D'après ton expérience, décrit en quelques lignes ce qui différencie ce festival des autres événements auxquels tu as participé en termes de gestion des bénévoles ?