



FIDÉLISER SES VOLONTAIRES



PISTES DE RÉFLEXION

- › Qu'attendons-nous comme fidélité de la part des volontaires ?
- › Pourquoi les bénévoles s'engagent-ils chez nous ? Qu'est-ce qui les motive ?
- › Comment stimuler la fidélité ?

LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Le réseau s'est penché sur la question de la fidélisation, en écho aux difficultés exprimées autour du turn over des volontaires. Les participants sont donc partis de leurs bénévoles pour identifier pour chacun d'eux leurs motivations, qu'elles soient clairement exprimées par les bénévoles ou qu'elles soient identifiées par le coordinateur de bénévoles. En effet, selon les participants, les motivations sont parfois inavouées. Le volontariat se présente toujours comme un acte altruiste et certains bénévoles estiment illégitime d'avoir d'autres motivations que celle d'être utile aux autres. Par ailleurs, d'autres motivations exprimées nécessitent d'être creusées: «donner de mon temps», «se faire du bien», «m'occuper», «parce que je suis pensionné»... Pourquoi investir son temps dans le bénévolat en particulier? Pourquoi ici et maintenant? En quoi ce volontariat fait-il du bien à ce volontaire?

Ensuite, la PFV a proposé une grille d'analyse aux participants permettant de regrouper les motivations par logique d'engagement. Les aspirations individuelles des bénévoles doivent pouvoir trouver écho dans le projet collectif sans pour autant le dénaturer ou épuiser l'énergie des membres de l'équipe. Les participants ont dès lors identifié pour chaque logique d'engagement des points d'attention (ce qui pourrait démotiver le bénévole ou poser problème à l'organisation) et les actions à mettre en place pour préserver leur motivation... et les fidéliser.

Ce travail a permis de prendre conscience de la diversité des aspirations au sein d'une équipe de bénévoles, mais aussi pour chaque volontaire. En effet, souvent, les motivations d'un bénévole peuvent être multiples et évoluer au fil du temps. De là, les participants ont pu mesurer la nécessité de mettre en place des approches variées pour répondre à leurs aspirations et veiller quotidiennement au bien-être des bénévoles. Pour les participants, cela a été l'occasion de partager leurs pratiques constructives et s'inspirer des autres pour améliorer ce qui peut l'être. Le tableau suivant n'est pas exhaustif en termes de «bonnes» pratiques, mais il offre déjà quelques pistes.

DES IDÉES INSPIRANTES

6 logiques d'engagement et leurs réponses

1. Reconnaissance par les pairs
2. Socialisation et prévention
3. Militance et engagement politique
4. Expérimentation, voire instrumentalisation
5. Transmission
6. Culture et tradition

 POINTS D'ATTENTION  ACTIONS


“Bien qu’“on ne donne pas contre autre chose, on donne à quelqu’un”, les individus transmettent aussi afin d’être intégrés dans un monde où les choses circulent et reviennent.”¹




- «Les systèmes d'échanges du bénévole: une clé pour le management», Cousineau M, @GRH, 2017/1, p. 11-30.
- «Fidéliser les volontaires, pas une mince affaire...», Les Cahiers de la PFV, Namur, Juillet 2014, n°4, p. 32-33.
- «Motivations des administrateurs d'associations et rôle attendu du CA: une étude empirique», Dubost N, Gestion et management public, 2014/1, p. 5 à 22.
- «Qu'est-ce qui motive l'engagement volontaire et citoyen?», Analyse, PFV, Bruxelles, 2013.
- Je suis, tu es, nous sommes solidaires?, Stéveny C, CDGAI, Seraing, 2011.


1 RECONNAISSANCE PAR LES PAIRS


• Être utile • Avoir une occupation valorisante • Exister •


 Aucune tâche à faire, ne pas être sollicité: le bénévole aura envie de faire plus.


 Confier des **tâches valorisantes et des responsabilités**


 Un démarrage lent de l'action peut provoquer un sentiment d'inutilité.


 Trop de réunions, de formations, de moments festifs: le bénévole pourrait considérer cela comme une «perte de temps» alors qu'il veut être dans l'action.


 Confier des **tâches concrètes**


 Le bénévole ne comprend pas ou ne peut pas mesurer l'impact de son action: quelle utilité?


 **Communiquer les résultats**, les avancées, les impacts du projet,


 **Remercier** et partager les remerciements reçus des bénéficiaires (livre d'or, affichage, newsletter, publication, remise de prix aux bénévoles...)

 **Valoriser** l'action des bénévoles lorsque l'organisation parle aux médias

 Le bénévole veut être un «sauveur»: il risque de sortir du cadre.

 Expliquer le sens et le **contexte des tâches** (lorsque les résultats ne sont pas toujours perceptibles)

 Les inclure dans le **processus décisionnel**

 **Entretien** individuel pour rétablir le cadre si débordement

¹ D'après les écrits de Chaniel (2008) et Godbout (1995) cités dans COUSINEAU M, «Les systèmes d'échanges du bénévole: une clé pour le management», @GRH, 2017, n°22, p. 13.

2 SOCIALISATION ET PRÉVENTION

• *Rompre la solitude et l'isolement* • *Agrandir son réseau* • *Être en relation avec d'autres* • *Faire des rencontres* • *Partager des moments conviviaux* • *Se sentir appartenir à un groupe* • *S'amuser* • *S'impliquer dans la vie de quartier pour nouer des relations* • *Rencontrer des personnes d'horizons variés* •



Le bénévole est seul dans son action, ses tâches : à éviter !



Mettre les bénévoles **en duo ou en groupe** sur les actions



Leur proposer des missions **en relation avec le public**



Rencontres formelles entre volontaires : réunions d'équipes, formations, intervision, supervisions...



Il n'a pas d'affinité avec les autres membres de l'équipe ou il n'y a pas d'entente cordiale au sein du groupe.



Regrouper les bénévoles de manière informelle, régulièrement pour favoriser les relations cordiales : **pause-café, goûter...**



Organiser ponctuellement un **événement festif ou fédérateur** : repas des bénévoles, drink de nouvel an, sorties culturelles, Journée internationale des Volontaires



Offrir un **local** (salle café ou autre) aux bénévoles



Agenda « externe » : point à l'ordre du jour des réunions permettant aux volontaires de proposer des activités à faire ensemble en-dehors de leur volontariat (agenda partagé, Doodle, groupe Facebook...)



Prévoir des activités **brise-glace** lors des rencontres



Être **à l'écoute** : entretien individuel, hotline téléphonique...

3 MILITANCE ET ENGAGEMENT POLITIQUE

• *Défendre une cause* • *Participer à la mission de l'organisation* • *Partager des valeurs* • *Être solidaire et aider autrui* • *Agir dans son quartier* • *S'engager pour un projet porteur de sens* • *Contribuer à une alternative durable* •



Le bénévole est en désaccord avec les valeurs, les priorités de l'organisation.



Expliquer les valeurs, le projet, la vision, les choix politiques de l'organisation : charte, rapport d'activités, slogan... Dès le recrutement !



L'organisation manque de cohérence entre ses valeurs et son fonctionnement, entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait...



Participer aux réflexions qui portent sur les enjeux : AG, journée institutionnelle, mise au vert, colloque, réunion thématique en présence d'un expert (ex. déjeuners thématiques sur la précarité, les migrations...)



Le bénévole développe un sentiment d'impuissance et d'échec.



Intervision en équipe autour des difficultés rencontrées pour prévenir le désenchantement (cf. clé n°11)




L'équipe réfléchit beaucoup, agit peu (ou l'inverse)




Donner la possibilité aux volontaires **d'initier des actions et les soutenir** dans leur projet (communication, logistique...).


4 EXPÉRIMENTATION, VOIRE INSTRUMENTALISATION


• Faire de nouvelles expériences • Acquérir de l'expérience (utile au CV) • Apprendre de ses pairs/des bénéficiaires • Développer des compétences • Envie d'apprendre, d'enrichir ses connaissances • Suivre des formations • Être actif en attendant un emploi • Rester en contact avec le monde professionnel ou trouver un emploi • Se remettre d'un burn out • Retrouver un rythme • Sortir d'une dépression •

 Le bénévole a besoin de stimulations, de nouveauté pour éviter l'ennui.


 **Formations**

 **Évaluation** fréquente pour voir où en est la personne par rapport à sa curiosité (est-elle assez alimentée?)


 **Variété** des tâches et des projets, laisser la personne faire des propositions


 Il pourrait s'investir à court terme (s'en aller lorsqu'il trouve un emploi ou lorsque l'effet de nouveauté a disparu).


 Confier des responsabilités ou missions **limitées dans le temps**

 Il accorde peu d'attachement aux valeurs, il a un faible sentiment d'appartenance.

 Il veut tout changer, laisser une trace.


 Beaucoup d'investissement de l'équipe pour une courte durée: fatigue.


 Dans le cas d'une reconstruction, il faut veiller à ne pas mettre à mal une personne « fragile ».


 **Dans le cas d'une reconstruction:** proposer des mises en situation lors du recrutement pour permettre à la personne d'identifier ses difficultés, si le volontariat lui convient, être à l'écoute de la personne et lui demander régulièrement comme elle se sent dans son volontariat...


5 TRANSMISSION

• Sensibiliser • Partager une vision du monde • Transmettre des compétences ou connaissances • Partager son expérience, ses passions, ses talents • Rendre la pareille • Donner à son tour •

 Le bénévole reproduit ce qu'il connaît sans se poser de question sur ses pratiques


 Il peut se sentir frustré s'il ne peut pas transmettre, partager


 Confier des **tâches liées aux compétences** que le bénévole souhaite partager

 Lui permettre de **former ses pairs** (bénévoles): formation, parrainage...

6 CULTURE ET TRADITION

• Un devoir moral ou religieux: l'amour du prochain, tendre la main • Par tradition familiale • Faire face à une pression sociale •

 Le sentiment d'obligation peut être « lourd » à vivre et être ressenti négativement par le bénévole ou l'équipe

 **Entretien individuel:** identifier les plaisirs que le bénévole pourrait tirer de son volontariat pour le faire évoluer vers d'autres formes de motivations.

 **S'adapter à ses limites** (si possible)