

**VOLONTAIRES  
EN ACTION SOCIALE**

**UN ENGAGEMENT  
PAS SI SIMPLE ?**



Recherche-action 2016-2018  
du réseau bruxellois VolontariAS

Recherche-action  
2016-2018  
du réseau bruxellois  
VolontariAS

# VOLONTAIRES EN ACTION SOCIALE

## UN ENGAGEMENT PAS SI SIMPLE ?

Point de départ : spécificités bruxelloises .....	2
Le réseau VolontariAS .....	3

### **PARTIE 1 – LE DIAGNOSTIC**

1. Le champ de la recherche .....	5
2. Portrait des volontaires .....	8
3. Impacts du volontariat .....	11
4. Les freins au volontariat .....	15

### **PARTIE 2 – DES CLÉS POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR**

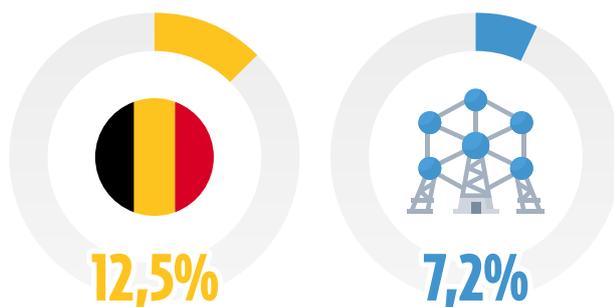
1. Donner une place aux volontaires .....	30
2. Encadrer les volontaires .....	33
3. Recruter des volontaires .....	36
4. Sélectionner .....	40
5. Intégrer un nouveau volontaire .....	42
6. Fidéliser ses volontaires .....	45
7. Déconstruire les mythes et représentations .....	49
8. Prévenir le burn-out et l'usure des volontaires .....	51
9. Construire une démarche éthique avec les volontaires .....	53
10. Sensibiliser et accompagner les volontaires aux devoir de discrétion et secret professionnel .....	57
11. Favoriser toutes les occasions d'apprentissage .....	61
12. Donner une place aux usagers dans le volontariat .....	65

# POINT DE DÉPART : SPÉCIFICITÉS BRUXELLOISES

L'action sociale est le secteur le plus important à Bruxelles en nombre de volontaires mais... La région compte un taux d'engagement volontaire inférieur au reste du pays. Et en outre, l'encadrement de volontaires soulève encore de nombreux défis pour les organisations du secteur social.

La Belgique compte 1.200.000 volontaires.<sup>1</sup> Chaque année, 12,54% de la population (âgée de 15 ans et plus) s'investit gratuitement pour mener des actions au profit d'autrui et de la collectivité, au sein d'organisations sans but lucratif, d'associations de fait ou encore d'institutions publiques.

Pourtant, Bruxelles se caractérise par un **taux de volontariat plus faible** que la Flandre et la Wallonie. L'engagement volontaire s'y distingue également par un **profil différent** des volontaires en termes de statut et de niveau de formation (cf. page 9). Ces spécificités bruxelloises ne sont pas encore expliquées.



La Région de Bruxelles-Capitale compte près de 68.000 volontaires, soit 7,2% de la population âgée de 15 ans et plus. Ces volontaires s'investissent dans des secteurs variés (sport, jeunesse, culture, santé, éducation...). **L'action sociale regroupe le plus grand nombre d'entre eux**: soit 14.000 volontaires qui s'investissent en moyenne 150 heures par an.

Elle représente 21% des heures consacrées au volontariat à Bruxelles et 22% des activités bénévoles, soit **le premier secteur** également en termes de temps et en volume d'activités. Ces chiffres témoignent de l'importance quantitative des volontaires pour le secteur.

Le volontariat a connu ces dernières décennies des évolutions marquantes: la recherche a mis en avant de nouveaux profils d'engagements, une professionnalisation des asbl et des volontaires... Alors que le secteur de l'action sociale repose sur une longue tradition du volontariat (à l'origine même du secteur), l'implication et l'encadrement des bénévoles au sein des structures posent encore un certain **nombre de défis et de questions aux organisations** (cf. page 16).

Sur base de ces constats, la PFV a choisi de réunir les acteurs, salariés et bénévoles du secteur de l'action sociale, pour questionner le sens et les pratiques du volontariat à l'heure actuelle.

<sup>1</sup> Marée Michel et alii, *Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés*, Fondation Roi Baudouin, 2015.

# LE RÉSEAU VOLONTARIAS

Le réseau VolontariAS a développé son travail sous forme de recherche-action. C'est pourquoi la synthèse de cette expérience se présente en deux volets :



## UN DIAGNOSTIC QUI PERMET DE DRESSER UN ÉTAT DES LIEUX



## DES CLÉS POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR, EN RÉPONSE AUX DIFFICULTÉS EXPRIMÉES DANS LE DIAGNOSTIC

Le **volet recherche** du réseau a consisté en des rencontres exploratoires auprès d'acteurs de terrain (bénévoles ou employés) pour récolter leurs témoignages et expériences, les travaux récents parus sur le volontariat en Belgique et à l'étranger, des rencontres avec des chercheurs et spécialistes sur des questions spécifiques...

Le diagnostic a notamment permis d'identifier la place occupée par les volontaires en action sociale, l'intérêt et l'importance du volontariat pour les organisations ainsi que les difficultés ou les questionnements que les acteurs de terrain rencontrent.

Concrètement, le réseau a proposé deux types de rencontres dans le **volet action** :

- ▶ Des rencontres « Point de vue » pour profiter de l'éclairage d'un expert ou échanger les regards multiples des participants autour d'une question;
- ▶ Des rencontres « VTT » pour Visiter, Témoigner et Trinquer. Elles permettent de valoriser un témoignage en particulier, d'aller voir sur le terrain comment l'organisation répond concrètement à l'une des questions soulevées par le réseau.

Ces rencontres ont abordé les questions soulevées dans le diagnostic autour de trois enjeux :

- ▶ Accompagner un projet de volontariat en action sociale,
- ▶ Accompagner des volontaires de première ligne,
- ▶ Accompagner le passage de bénéficiaires à bénévoles.

Le diagnostic a permis d'identifier 11 sources de difficultés ou de questionnement pour le bon déroulement du volontariat en action sociale à Bruxelles. Les échanges du réseau se sont donc naturellement construits pour tenter d'y remédier en tout ou en partie. Il faut bien le reconnaître : aucune problématique rencontrée n'a pu trouver une solution complète et définitive. En revanche, le réseau a mis en lumière une série de pistes de réflexions et d'actions pour faire face à ces difficultés. Ce sont ces pistes et bonnes pratiques que nous résumons dans les pages à venir.

**PARTIE 1**

# LE DIAGNOSTIC



# 1. LE CHAMP DE LA RECHERCHE

La recherche-action se situe à l'intersection entre le volontariat, l'action sociale et la région de Bruxelles Capitale. Avant d'en présenter les résultats, clarifions-en le contexte : les activités étudiées, les acteurs du réseau et le territoire couvert.

La recherche-action s'est intéressée aux activités de volontariat (ou bénévolat?) telles que définies dans la loi belge du 3 juillet 2005 : des activités **sans rétribution ni obligation**, exercées **au profit d'autrui**, dans des **organisations à but non lucratif**. En Belgique, toute personne autorisée à séjourner sur le territoire peut être volontaire.

La recherche s'est donc concentrée sur l'engagement libre et gratuit de citoyens au sein d'organisations. Elle n'a pas abordé l'entraide directe entre citoyens (relations de voisinage...), ni les formes d'engagements contraintes qui peuvent être considérés comme du «travail gratuit» (travaux d'intérêts généraux, stages...).

Si l'on demande aux acteurs de terrain de définir ce que représente pour eux le volontariat, ce sont d'autres éléments qui émergent en lien avec la gestion des bénévoles et les impacts du volontariat.

Ainsi, le terrain soulève le caractère essentiel du volontariat pour une organisation ou la société, les difficultés et défis qui en découlent et l'échange mutuel entre le volontaire et l'organisation. Ces définitions témoignent d'enjeux cruciaux, essentiels au bon déroulement du volontariat, sur lesquels le réseau s'est penché.

## UN DÉNOMINATEUR COMMUN : LA PRÉCARITÉ

Le réseau est ouvert à tous les acteurs de l'action sociale. Il regroupe des organisations très diverses, tant dans leur taille, leur structure, leurs missions et services, leurs valeurs, leur histoire, leurs financements que dans les occasions de bénévolat qu'elles présentent. Un point commun? Leur public cible. Toutes s'adressent, partiellement ou exclusivement, à

des **publics en situation de précarité** (sociale, économique, santé...).

Bruxelles se caractérise par un taux de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale élevé : 38% de la population est concernée.<sup>3</sup> Un tiers des Bruxellois a un revenu inférieur au seuil de risque de pauvreté. Un cinquième des actifs est demandeur d'emploi inoccupé. Un nombre croissant de personnes n'ont plus accès

à la sécurité sociale ou l'aide sociale (et le non-recours à l'aide devient une problématique grandissante). Les jeunes sont plus concernés par le risque de pauvreté. Au sein de la région, la situation varie selon les quartiers et communes. Le «croissant pauvre» (zone autour du canal, à l'ouest du centre-ville) est plus durement touché.

Or, la pauvreté a aussi un impact sur la vie associative. Ainsi, le rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté note que la vie sociale et associative est bien développée à Bruxelles mais qu'elle n'est pas également accessible à tous. 11% des Bruxellois seraient insatisfaits de leurs contacts sociaux. Les statistiques sur le volontariat vont dans le même sens : les demandeurs d'emploi, les personnes en incapacité de travail, les sans emploi ont un taux d'engagement volontaire plus faible que les personnes ayant un emploi, les étudiants et les pensionnés.

À Bruxelles, le secteur de l'action sociale fait face à une précarisation croissante des habitants de la ville. Pour y faire face il s'appuie notamment sur des citoyens volontaires. Or, si la précarisation croît parmi les habitants, nous pouvons supposer que la possibilité de faire appel à ces mêmes habitants dans le cadre du volontariat devient plus limitée. Dans ce contexte, rendre les projets de volontariat plus accessibles et plus inclusifs devient crucial.

*“Le volontariat c'est une richesse essentielle...”*

*“On ne pourrait pas faire sans!”*

*“Une démarche personnelle tournée vers l'autre qui vise des enrichissements réciproques.”*

*“Donner de son temps.”*

*“Offrir et recevoir.”*

*“Activer (ou réactiver) des volontés.”*

*“Un challenge pour le volontaire et l'organisation!”*

*“Si le volontariat se fait seulement à notre profit ou seulement dans l'intérêt du volontaire, cela s'arrête. Une relation trop déséquilibrée, ça ne marche pas.”*

CITATIONS EXTRAITES DES RENCONTRES EXPLORATOIRES ET DES RÉUNIONS DE RÉSEAU.

Toutes les citations sont anonymes.

<sup>2</sup> Nous avons choisi d'utiliser les termes indistinctement car tel est l'usage sur le terrain.

<sup>3</sup> Englert Marion et alii, Rapport bruxellois sur l'état de la Pauvreté 2016, Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles-Capitale, 2016.



### Travail social et bénévolat : indissociables ?

Le travail social serait né dans le bénévolat de l'Ancien régime : œuvres de bienfaisance, charité chrétienne, mutuelles de secours, coopératives, syndicats... En Belgique, le travail social entame sa professionnalisation fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

C'est alors que la notion de charité se voit peu à peu supplantée par celle d'assistance, que les pratiques de bienfaisance et de philanthropie évoluent vers des interventions professionnelles. Ce sont les organisations charitables qui font elles-mêmes le constat de la nécessité de préparer leurs bénévoles pour que ceux-ci apportent en plus de leur dévouement une réelle compétence. Durant l'entre-deux-guerres, apparaissent les écoles sociales ainsi que l'intervention croissante de l'État. Le bénévolat recule au profit de professionnels.

Mais dans les années 1970, la crise sociale vient menacer l'État Providence, limiter l'aide sociale, la parcelliser et multiplier les tâches du travail social.<sup>A</sup> Le recours au bénévolat gagne à nouveau du terrain. L'action de l'état passe par le financement des structures associatives. La qualification n'est plus le fait du salariat, le bénévole lui aussi peut être qualifié. D'ailleurs, le profil des bénévoles a bien évolué depuis le 19<sup>ème</sup> siècle : retraités, jeunes diplômés... C'est aussi la fin du mythe du progrès : la pauvreté s'installe dans la durée.

*«Lorsque plus grand-chose n'est à offrir à l'usager, reste principalement la pratique relationnelle. (...) C'est un nouveau savoir faire, fondé principalement sur l'écoute, qui se trouve ainsi convoqué et dans lequel des bénévoles peuvent exceller autant que des professionnels.»<sup>B</sup>*

(A) ZELIS G, Travail social en mutation : repères historiques, FdSS.be, [2004].

(B) ION J, Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat, Pensée plurielle, 2005/2, n°10, p. 149-157.



### GÉOGRAPHIE DU RÉSEAU

Il y a près de 3.900 «lieux d'activités» dans le domaine social-santé actifs au profit de la population bruxelloise, selon le Centre de Documentation et de Coordination Sociales (CDCS).<sup>4</sup> Ces lieux sont répartis en 21 secteurs, eux-mêmes subdivisés en 630 types d'activités. C'est dire la multiplicité des actions et organisations sur le terrain. Jusqu'à présent, le réseau a touché **58 organisations, incarnant 18 secteurs parmi les 21 mentionnés par le CDCS** (en gras ci-dessus).

Le réseau n'a pas pour prétention d'être représentatif de l'action sociale. Toutefois, il peut se targuer d'en refléter une belle diversité.

Les actions du réseau s'ancrent sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, mais le réseau est resté **ouvert** à toutes les organisations actives à Bruxelles et en Wallonie. Les rencontres et communications se font en français, ses membres sont donc majoritairement issus d'associations **francophones**.

4 <https://social.brussels/page/a-propos-de-la-carte-sociale>, consulté le 4 avril 2018.



Les organisations participantes se répartissent sur la quasi-totalité du territoire de la région (à l'exception de quatre communes: Auderghem, Berchem-Sainte-Agathe, Ganshoren et Woluwe-Saint-Pierre). Elles se concentrent majoritairement au centre, au Nord et à l'Ouest de la région.

Au fur et à mesure des rencontres, nous constatons que les associations du secteur ne se connaissent pas forcément entre elles. Il n'existait pas encore à Bruxelles de mutualisation des pratiques en matière de volontariat. Le réseau est venu combler ce manque. Ceci est confirmé par l'évaluation menée avec les participants: la recherche-action leur a principalement permis de trouver des outils et ressources pour faire évoluer leur projet et d'élargir leur propre réseau.

## EN RÉSUMÉ

La recherche-action se situe à l'intersection entre le volontariat, l'action sociale et la région de Bruxelles Capitale. Or, la région est confrontée à une précarisation croissante de ses habitants, ce qui ne facilite pas le volontariat (puisque le taux d'engagement s'élève avec le niveau de vie des personnes) et qui, pourtant, le rend de plus en plus indispensable.

Les 58 organisations qui prennent part aux actions du réseau reflètent la diversité des organisations et de leurs missions: aide sociale, logement, promotion de la santé, migration, assuétudes, santé mentale... Elles s'inscrivent dans 15 des 19 communes de la région, principalement dans le centre, le nord et l'ouest.

Le réseau est le premier lieu d'échange et de mutualisation des pratiques en matière de volontariat à Bruxelles. Les organisations y ont trouvé des outils et ressources pour faire évoluer leur projet et l'occasion d'élargir leur réseau.

## 2. PORTRAIT DES VOLONTAIRES

À Bruxelles, les volontaires se caractérisent par un profil légèrement différent des autres régions du pays. Ils sont notamment moins nombreux à s'engager et plus diplômés. Le réseau s'est donc intéressé aux bénévoles qui s'impliquent en action sociale : qui sont-ils, quelles places occupent-ils et quel est leur « poids » dans le secteur ?

L'action sociale est le secteur le plus important à Bruxelles en termes d'heures de volontariat, de nombre de volontaires et d'activités bénévoles.<sup>5</sup> En 2015, 14.000 volontaires s'engageaient pour l'action sociale à Bruxelles (17.600 en incluant les soins de santé). Pour comparaison, en 2013, l'action sociale et les soins de santé comptaient ensemble 64.000 emplois salariés bruxellois.<sup>6</sup> Au niveau national, une étude estime que le volume d'activités menées par les bénévoles dans les services sociaux représente 17% de l'activité menée par des salariés.<sup>7</sup> Les volontaires constituent un véritable soutien au secteur. Leur importance est confirmée par les témoignages que nous avons récoltés auprès d'organisations du secteur.

Lors des 22 entretiens exploratoires et des 14 rencontres du réseau, nous avons eu l'occasion de questionner les organisations sur la place des volontaires dans le secteur, le profil de leurs volontaires et sur les missions qu'elles leur confient. Les données reprises ci-dessous permettent de relever la grande diversité des situations rencontrées sur le terrain.

### PROFIL DES VOLONTAIRES

Depuis 2015, nous disposons d'une source statistique fiable en matière de volontariat pour la Belgique : l'enquête éditée par la Fondation Roi Baudouin, menée en collaboration avec le SPF Economie et les universités de Liège et Gand. Malheureusement, cette première enquête nationale ne livre pas d'information spécifique sur le profil des volontaires en action sociale.<sup>8</sup> Par contre, elle nous donne des informations sur le profil des volontaires bruxellois. Ces informations peuvent ensuite être confrontées, à titre indicatif, à celles que nous livrent les organisations du réseau.



### 1. LE PROFIL DES VOLONTAIRES À BRUXELLES<sup>9</sup>

Au niveau du genre, **les hommes et les femmes s'investissent autant** dans le volontariat. Les femmes, plus nombreuses dans la population, y sont donc également plus nombreuses. Au niveau national, les hommes et les femmes s'investissent en proportion équivalente dans les services sociaux. Toutefois, nous ne connaissons pas la répartition par genre au sein des fonctions pour ce secteur. Nous savons que, dans le volontariat, les hommes sont surreprésentés dans les fonctions dirigeantes et qu'ils consacrent plus d'heures au volontariat que les femmes. Il resterait donc à vérifier si la répartition reste équilibrée dans les fonctions dirigeantes et opérationnelles au sein du secteur de l'action sociale à Bruxelles.

À Bruxelles, le groupe le plus important en ce qui concerne l'âge des volontaires est composé des **jeunes de 15-29 ans** (29% des volontaires), **suivi des 30-39 ans** (23%), des 40-49 ans (21%), des 60 ans et plus (17%) et enfin des 50-59 ans (10%). Ces deux dernières catégories sont sous-représentées par rapport à leur poids dans la population. L'idée, souvent véhiculée, que le volontariat serait surtout le fait de seniors ne résiste pas à l'analyse des chiffres. Cependant, à Bruxelles, le poids des jeunes dans la population totale est plus important qu'en Flandre et en Wallonie.

À Bruxelles, **64% des volontaires ont un diplôme de l'enseignement supérieur**, alors qu'ils ne représentent que 33% de la population. Cet écart est plus marqué à Bruxelles que dans le reste du pays. À titre comparatif, 48% des volontaires en Belgique ont un diplôme de l'enseignement supérieur alors qu'ils représentent 29% de la population. Plus le niveau de formation est élevé, plus le volontaire opte pour des fonctions dirigeantes.

<sup>5</sup> Cf. Problématique initiale

<sup>6</sup> Source : ONSS 2013. <http://imtb.actiris.be/Pages/SecteurSearchNbrEmploiSalaries.aspx>

<sup>7</sup> Marée Michel et alii, *Le volontariat en Belgique, Chiffres-clés*, Fondation Roi Baudouin, octobre 2015 : comparaison sur base du volume d'heures consacrées par les bénévoles et les travailleurs à leur activité dans ce secteur.

<sup>8</sup> Nous avons introduit une demande pour un croisement de données spécifiques au secteur et à la région bruxelloise afin de pouvoir vérifier plusieurs hypothèses. Cela n'a pu être fait, notamment parce que les échantillons n'étaient pas toujours représentatifs. Néanmoins, la Fondation Roi Baudouin a marqué son intérêt pour les questions soulevées et les prendra en considération, si possible, lors de la prochaine enquête.

<sup>9</sup> Marée Michel et alii, *Le volontariat en Belgique, Chiffres-clés*, Fondation Roi Baudouin, octobre 2015.

des activités intellectuelles, scientifiques ou artistiques, ou des fonctions intermédiaires à caractère techniques. De même le statut socio-économique influence la fonction exercée.

À Bruxelles, **plus d'un bénévole sur deux a un emploi** (53,5%), viennent ensuite les demandeurs d'emploi (14%), les pensionnés et prépensionnés (13%) et les étudiants (13%), les personnes au foyer, sans-emploi, en incapacité de travail et autres (6,5%). La **part des demandeurs d'emploi y est plus importante** qu'en Wallonie et en Flandre (7 et 3%), notamment parce qu'il y a plus de demandeurs d'emploi à Bruxelles (10% de la population).

Pour les chercheurs à l'origine de l'enquête, rien dans ces caractéristiques ne permet toutefois d'expliquer **l'engagement plus faible dans le volontariat à Bruxelles** (7,2% de la population investie dans le volontariat), par rapport aux régions voisines (12% pour la Wallonie et 14% pour la Flandre). Par contre, ils sont légèrement plus nombreux à s'investir gratuitement en-dehors d'organisations (7,7% pour de l'entraide directe entre citoyens).



## 2. LE PROFIL DES VOLONTAIRES AU SEIN DU RÉSEAU<sup>10</sup>

Les organisations du réseau ont été peu nombreuses à nous livrer des informations statistiques sur leurs volontaires. Le volontariat est souvent un engagement souple pour le volontaire, fluctuant avec le temps, parfois même spontané et informel... Même dans une organisation rodée et très structurée, il peut être difficile de tenir le compte à jour.

Sur le profil des volontaires, les organisations restent vagues :

*“Il y a de tout.”*  
*“Il y a un équilibre hommes-femmes.”*  
*“Nous avons beaucoup de seniors.”*  
*“Nous avons différents profils. Cela varie en fonction des missions.”*

Ces impressions, qu'elles soient avérées ou non, ne concordent pas toujours avec les données statistiques générales du volontariat à Bruxelles.

Sept organisations, parmi les 22 rencontrées au cours d'entretiens exploratoires, ont commenté l'âge de leurs bénévoles. Six d'entre elles ont relevé que les bénévoles étaient âgés ou ont signalé l'absence de bénévoles de moins de 30 ans :

*“38% sont âgés de 51 à 70 ans.”*  
*“30% ont plus de 60 ans.”*  
*“Ils ont en moyenne entre 60 et 65 ans.”*  
*“La moyenne d'âge est de 45-47 ans.”*  
*“Les bénévoles ont entre 30 et 50 ans.”*

Or, statistiquement, à Bruxelles, les bénévoles âgés de 15 à 29 ans représentent le groupe le plus important. Cette tranche d'âge n'est que très rarement mentionnée lors de nos entretiens.

Quant au genre, si beaucoup confirment une mixité effective au sein des équipes, très peu de données chiffrées nous ont été confiées.

Tous les statuts socio-économiques sont évoqués: bénéficiaires du CPAS, personnes en incapacité de travail, demandeurs d'emploi, travailleurs, étudiants, pensionnés, bénéficiaires... Mais, pour une organisation, il est difficile ou même impossible d'établir des données parce que les bénévoles n'en parlent pas forcément et que l'organisation n'a pas la nécessité d'avoir ce type d'information. Il est donc difficile à évaluer à quel point les organisations intègrent une véritable diversité de profils au sein de leur équipe de volontaires. Dans la même veine, le niveau de diplôme n'est qu'exceptionnellement mentionné. Une remarque fréquente concerne les jeunes: ceux qui s'engagent semblent être souvent en recherche d'une expérience utile pour leur CV ou en quête d'une occupation en attendant l'emploi. Cet engagement reste alors tributaire de l'emploi: une fois décroché, l'implication du volontaire cesse ou diminue. **Ainsi, le profil du bénévole (âge, compétences ou diplôme, statut...) peut avoir une incidence sur la tâche confiée et à l'inverse la tâche confiée influence le profil de bénévole recherché.** Ce n'est toutefois pas systématiquement le cas.

*“Au CA, nous avons des personnes encore actives, pour qu'elle soient en lien avec les réalités de l'emploi, des personnes qui peuvent apporter une expertise juridique ou de gestion...”*

*“Nous avons surtout des pensionnés et des jeunes travailleurs. Les pensionnés sont plus stables dans leur engagement. (...) J'ai mis les jeunes travailleurs sur un nouveau projet car ma crainte c'est qu'ils partent rapidement.”*

## TÂCHES EXERCÉES PAR LES VOLONTAIRES

Les organisations rencontrées font naturellement une **distinction entre les bénévoles de terrain et les bénévoles de gestion**. Les premiers mettent en œuvre les actions tandis que les seconds pilotent l'organisation. Nous avons dès lors différencié dans la présentation ci-dessous **les tâches opérationnelles et les tâches stratégiques**.<sup>11</sup> Généralement, ces tâches ne sont pas assumées par les mêmes personnes. Certaines organisations en font même un critère de sélection (un bénévole de terrain ne peut siéger au CA et vice versa).

<sup>10</sup> Éléments issus des entretiens exploratoires. Ils n'ont aucune valeur statistique mais ils sont donnés à titre indicatif.

<sup>11</sup> Éléments issus des entretiens exploratoires et des plénières du réseau (8 et 9). Garbarczyk Barbara, Les rôles du bénévolat dans l'économie sociale, Saw-B, 2016. Une autre façon de différencier les bénévoles est de les distinguer en fonction de leur degré d'implication: occasionnel ou régulier. Mais cette distinction suppose un monitoring précis de l'activité des bénévoles dans les organisations.



## 1. LES TÂCHES OPÉRATIONNELLES

- ▶ **Accueillir et écouter:** écouter au téléphone, accueillir les usagers et visiteurs, décoder la demande et orienter dans l'institution, animer un groupe de paroles...

---

- ▶ **Conseiller, informer et appuyer dans les démarches:** aider sur le plan juridique, accompagner l'utilisateur en médiation de dette, acquérir ou gérer un logement, traduire, informer sur les services existants ou sur un sujet précis...

---

- ▶ **Servir:** cuisiner, servir un plat, vendre, distribuer un colis, prêter des livres, sortir les poubelles, trier, ranger et nettoyer, collecter les invendus, promener le chien, mettre en caisse, aller à la déchetterie...

---

- ▶ **Accompagner un bénéficiaire:** faire ponctuellement des courses, se promener, se rendre chez le médecin ou le vétérinaire, accompagner en visite en prison...

---

- ▶ **Partager un loisir:** sortir dans un lieu culturel, faire la lecture, jouer, tricoter, converser...

---

- ▶ **Former et transmettre:** enseigner une langue, alphabétiser, animer un atelier couture ou cuisine, accompagner aux devoirs, transmettre un savoir-faire technique, apprendre à effectuer un trajet, à utiliser un guichet automatique...

---

- ▶ **Soutenir le travail administratif:** classer des documents, encoder, faire la comptabilité...

---

Il faut souligner la **prépondérance des tâches qui mettent directement le bénévole en contact avec le public bénéficiaire**. C'est pourquoi de nombreuses difficultés évoquées ont trait à cette position de première ligne.



## 2. LES TÂCHES STRATÉGIQUES

- ▶ **Siéger au sein des instances et organes de réflexion** (comme le CA, l'AG), pour exercer une mission de contrôle (sur la mise en œuvre du projet, l'utilisation des fonds publics...) ou d'apport de ressources (réseaux, légitimité, expertise précise: juridique, comptable, gestion...)

---

- ▶ **Concevoir ou piloter un projet:** organiser un événement, gérer les bénévoles, concevoir un projet de rénovation...

---

- ▶ **Représenter l'organisation** auprès d'autres organisations et des pouvoirs publics.

---

En action sociale, que ce soit en première ligne ou au niveau du pilotage de l'organisation, la place des bénévoles influe sur la qualité de l'accompagnement et de l'aide. Mais elle influe également sur la vie de l'organisation et son avenir. Travailler les questions d'implication, de formation ou de fidélisation des bénévoles peuvent donc avoir des retombées positives tant pour les usagers de l'organisation que pour les travailleurs.

### EN RÉSUMÉ

Il n'y a pas de données spécifiques sur le profil des volontaires du secteur de l'action sociale à Bruxelles. Or, le profil du bénévole peut avoir une incidence sur la tâche confiée et la tâche à accomplir influence le profil recherché.

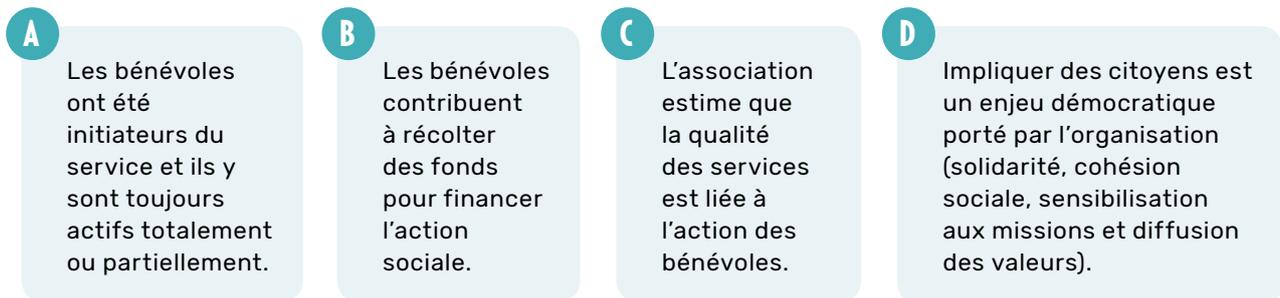
Les organisations distinguent souvent les bénévoles de terrain

et les bénévoles de gestion. Aux premiers, elle confie des tâches opérationnelles, souvent en première ligne avec les publics bénéficiaires. Les seconds prennent en charge des tâches stratégiques et pilotent les organisations au sein des instances décisionnelles. Ils influent donc tant sur la qualité du service aux usagers que sur l'organisation actuelle et future des services.

## 3. IMPACTS DU VOLONTARIAT

Beaucoup d'associations l'affirment : sans le volontariat, une partie ou tous leurs services ne pourraient pas exister. Mais comment justifier le recours aux bénévoles ? Comment gérer la dépendance du secteur au volontariat ?

Plusieurs cas de figure se présentent :



L'importance des bénévoles a été relativisée lorsque l'association doit presque totalement s'en passer parce qu'elle ne parvient pas à en recruter (une seule organisation rencontrée dans ce cas), ou si l'organisation estime que des professionnels seraient plus adéquats que des bénévoles. Le manque de financement expliquerait la présence de bénévoles. Dans le secteur de l'aide alimentaire par exemple, certains acteurs estiment que le bénévolat n'est pas une solution pérenne à leur travail.<sup>12</sup> Le bénévolat reste toutefois une nécessité pour faire fonctionner le service.

**L'action sociale, à Bruxelles, ne peut définitivement pas se passer de bénévoles.**

### PLUS-VALUES

Les impacts du volontariat pour la collectivité, pour les organisations ou pour le volontaire lui-même font l'objet régulier de recherches et publications. Par exemple, le rôle du volontariat en matière d'innovation sociale est largement reconnu, même si certains estiment que ces innovations doivent ensuite être portées ou soutenues par les pouvoirs publics.

Nous avons cherché, dans le cadre de la recherche-action, à voir comment la plus-value du volontariat était envisagée par les organisations elles-mêmes. Cette question a très rapidement été soulevée au sein du réseau en ces termes :

*“Comment justifier le recours au volontariat dans le secteur ? Comment gérer la dépendance du secteur au volontariat ?”<sup>13</sup>*

Est-ce que le volontariat a encore du sens dans le cadre de la lutte contre la pauvreté au-delà de l'économie de moyens qu'il permet ?

Les propos des organisations rejoignent les conclusions des recherches menées sur le rôle du volontariat. Le volontariat joue plusieurs rôles positifs pour l'organisation (et ses publics), pour la société dans son ensemble et aussi pour le volontaire lui-même. Les organisations sont plus enclines à déceler les impacts du volontariat pour elles-mêmes, qui justifient leur recours à des volontaires. Nous avons également constaté que le volontariat occupe souvent plusieurs rôles au sein de la même organisation. Il y a les plus-values poursuivies par l'organisation et celles qui constituent un impact positif supplémentaire qui n'est pas toujours anticipé. Reprenons les témoignages des organisations pour appréhender les apports du volontariat en action sociale de manière plus détaillée.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Le Ralliement des Fourchettes vous explique ! Les restaurants sociaux font leur festival gastronomique solidaire, Carte blanche, La Fédération des Services Sociaux, L'asbl Source - restaurant social « La Rencontre », Le restaurant social de l'îlot « Le Clos », Le restaurant « Les Uns et les Autres », Le Comité de la Samaritaine, RestoJet.

<sup>13</sup> Compte-rendu de la rencontre Voluntarias du 23 mai 2016.

<sup>14</sup> Les éléments suivants proviennent des rencontres exploratoires et des rencontres du réseau.



## 1. COMPLÉTER L'ÉQUIPE EN PLACE

*“Clairement, d'un point de vue financier, le restaurant ne pourrait pas exister sans les bénévoles.”*

*“Il y a un besoin d'appuyer les équipes en place face à l'ampleur du travail.”*

Dans bon nombre de cas, nous l'avons déjà exposé, le recours au volontariat est lié à l'absence de moyens financiers. Certaines associations naissent de l'initiative de citoyens (cf. point 2). Et souvent elles perdurent grâce à ceux-ci. Elles ne pourraient pas maintenir le même volume d'activités sans eux. Les bénévoles permettent de renforcer une équipe là où les moyens manquent. En action sociale, ce n'est pas anodin. S'il y a un manque de « bras », ce sont des bénéficiaires qui ne sont pas accueillis ou accompagnés. Pour autant, dans bon nombre d'associations rencontrées, cet apport est **rarement présenté comme le seul avantage** du recours à des volontaires. Ainsi, le volontariat n'est pas qu'un choix économique. Les organisations lui reconnaissent souvent d'autres bénéfices.



## 2. CRÉER DES PROJETS ET INNOVER

*“[Le fondateur] a fait le constat que beaucoup de personnes du quartier ne savaient pas vers qui se tourner lorsqu'elles avaient un souci. (...) Il crée alors un service pour orienter ces personnes. (...) Pour monter son projet, il s'appuie sur son réseau personnel (...)”*

*“A la base, c'est un comité d'habitants constitué (...) pour protester contre les expropriations.”*

*“La structure est née du bénévolat. Puis, des subsides ont permis d'engager des salariés. Aujourd'hui, le bénévolat, c'est un choix. En fait, nos bâtiments sont tellement exigus que tout pourrait tourner uniquement avec des salariés.”*

Les citoyens identifient des besoins insatisfaits et contribuent à y répondre. Ils prennent des initiatives au niveau local, ils mettent en route des actions en cherchant le soutien d'autres, ils créent une association de fait ou une asbl... et, parfois sans en être conscients, ils deviennent « volontaires ». Dans certains cas, c'est de l'expertise ou de l'initiative de volontaires en interne que naissent de nouveaux projets, se développent de nouveaux services. Ils jouent un rôle de moteur et ils contribuent à réinventer l'organisation.

Dans certains cas, cette initiative connaîtra ensuite une professionnalisation : reconnaissance de la pertinence de l'action, financements et arrivée de travailleurs salariés. Cette évolution n'est pas inéluctable et certaines organisations n'ont pas envie de se professionnaliser.

*“Nous avons la volonté de nous passer de travailleurs rémunérés. S'il y avait des travailleurs, cela changerait le contact. Ça changerait la dynamique, ce n'est pas ce que nous souhaitons.”*



## 3. DÉVELOPPER DES RELATIONS DE PROXIMITÉ AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

*“Les personnes que nous rencontrons sont très isolées et, lorsqu'elles vont dans les autres organisations, elles sont souvent face à des assistants sociaux. Ici, la plus-value c'est le contact convivial et même amical qui se noue avec les bénévoles. [...] On est là pour écouter, sans jugement... Ils sentent qu'ils existent.”*

*“Le bénévole n'est pas orienté productivité, résultat... Il parle d'autre chose.”*

*“Il y a une relation symétrique, de citoyen à citoyen.”*

*“Cela permet d'avoir une ambiance plus conviviale, moins institutionnelle. (...) D'autres [travailleurs] ont envie d'affaiblir justement ce rapport institutionnel, en laissant les usagers [et bénévoles] prendre le plus possible de décisions”.*

Si les bénévoles et les professionnels partagent un objectif commun (améliorer la qualité de vie, le bien-être, lutter contre la précarité et ses effets...), ils n'ont pas forcément la même approche, les mêmes regards, les mêmes outils... Ces différences fondent souvent leur complémentarité dans l'action. La relation de solidarité et la création de liens entre des citoyens d'horizons variés sont en elles-mêmes une plus-value du volontariat. En étant ensemble, on apprend à mieux se connaître et à mieux se comprendre. Pour l'utilisateur, il peut être « reposant » de ne pas être confronté à un « professionnel » de plus. D'une certaine façon, le bénévole « humanise » le vécu de l'utilisateur au sein de l'organisation, d'autant plus quand son rôle est axé sur la relation elle-même ou sur l'écoute. « Contre la déshumanisation de la société et le manque de contacts, le bénévolat s'insinue comme une solution », selon les observations de la sociologue Dan Ferrand-Bechmann, même si, ajoute-t-elle, « Les bénévoles n'ont pas le monopole du cœur. »<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ferrand-Bechmann Dan, *Le bénévolat, Au bénévole inconnu!*, Beaume-Les-Dames, 2013.



## 4. APPORTER UNE COMPÉTENCE OU UNE EXPERTISE

*“Les bénévoles ont aussi donné d’autres élan aux actions menées (...). Par exemple, un bénévole a proposé de donner des cours d’espagnol, ce qui n’existait pas avant. Une libraire est venue rejoindre un projet d’espace lecture. En apportant son expertise, elle a donné une toute autre ampleur au projet. Ce n’était pas ce que nous recherchions au départ mais elle a contribué à la qualité et au déploiement du projet.”*

*“Le recrutement est difficile, surtout au CA, car on cherche des bénévoles avec une expertise spécifique.”*

Certaines organisations sont à la recherche de compétences ou d’expertises précises dont elles ne disposent pas en interne : agent immobilier ou architecte pour un projet de logement, assureur ou juge pour de l’orientation juridique... Dans une organisation, c’est aussi l’expertise acquise tout au long de la carrière qui est considérée comme une plus-value. Dès lors, faire appel à un juge pensionné, qui a bonne vision et connaissance du secteur et encore un réseau actif en son sein, est une plus-value. Les bénévoles sont parfois des professionnels qui trouvent là l’occasion de mettre leur expérience au profit d’un projet social. Le bénévolat permet de faire entrer dans l’organisation des compétences qui ne sont pas forcément habituelles chez les travailleurs du secteur. Parfois, cet apport n’était pas attendu : le bénévole fait profiter l’organisation de son expertise pour faire évoluer le projet, ouvrir un nouveau service...



## 5. RENFORCER LA DÉMOCRATIE

*“(...) l’idée émerge que tout citoyen peut s’impliquer pour le mieux-être d’un pair, dans la prise en charge de la santé mentale.”*

*“L’idée est de permettre aux personnes de construire un processus d’analyse critique pour aboutir à l’élaboration et l’expression de revendications collectives. (...) Amener les personnes à être citoyennes, actrices du vivre ensemble.”*

*“Nous avons des bénévoles qui font la même chose dans leur bénévolat que dans leur travail, mais auprès d’un autre public. Cela les amène à adopter un autre regard sur leur métier, à en faire une*

*autre analyse et à promouvoir un système différent. Le volontariat comporte une portée éducative.”*

*“La cogestion, cela les amène à prendre des décisions ensemble et à gagner une certaine autonomie.”*

Le bénévolat est un formidable moyen de jouer son rôle de citoyen au quotidien. Les volontaires l’affirment : leur bénévolat change leur vision de la société, il les rend plus ouverts, plus conscients de certaines réalités et il les pousse à agir pour dénoncer ou résoudre des problèmes.<sup>16</sup> Pour les organisations, c’est l’occasion d’informer et sensibiliser leurs bénévoles à leur travail. Ainsi, ces bénévoles peuvent ensuite être des « ambassadeurs » au sein de la société. Le volontariat permet d’impliquer les citoyens dans les projets associatifs et de les construire avec eux.



## 6. OFFRIR PLUS DE FLEXIBILITÉ AUX BÉNÉFICIAIRES

*“Le bénévole, il est là quand la famille est découragée, il se place à ses côtés, il est disponible après 17h, les week-ends.”*

*“Il y avait des besoins non pris en charge par les professionnels pour permettre le maintien de la personne âgée à domicile. (...) Les volontaires font la lecture, ils promènent le chien, ils sortent les poubelles, ils arrosent les plantes, ils assurent une compagne...”*

Le travailleur salarié a souvent un champ d’action délimité, des contraintes spécifiques à respecter notamment en matière d’horaire et d’actions... Le bénévole est davantage libre!<sup>17</sup> Dans certains projets, cette souplesse est un réel atout pour les bénéficiaires.



## 7. ENGRANGER DE MEILLEURS RÉSULTATS

*“On a constaté que d’autres qui faisaient le même travail d’accompagnement, mais avec des salariés uniquement, engrangeaient de moins bons résultats. (...) Je pense que nos résultats positifs (...) sont directement liés aux liens de qualités qui se tissent entre la famille et le bénévole.”*

<sup>16</sup> En 2016, la PFV a mené une campagne sur le volontariat comme levier de citoyenneté. Dans ce contexte, elle a rencontré des volontaires et des organisations pour identifier comment le volontariat contribuait à une société plus démocratique. Ces rencontres ont fait l’objet d’une publication : Les Cahiers du Volontariat, PFV, 2016, Namur, n°7.

<sup>17</sup> Un constat qui est également formulé par des chercheurs en sciences sociales, dont Dan Ferrand-Bechmann (dans Le bénévolat, Au bénévole inconnu!, Beaume-les-Dames, 2013).

Une seule organisation a pu comparer ses résultats avec une autre organisation similaire mais sans volontaire. Ce constat rejoint d'autres impacts précédemment détaillé: la qualité de la relation amicale qui se noue entre le volontaire et le bénéficiaire, sa disponibilité, ... sont autant d'atouts qui concourent au succès de l'action.

## 8. CONCOURIR AU BIEN-ÊTRE DES VOLONTAIRES

*“Je peux accueillir dans le volontariat notamment des gens qui sont refusés partout. Or, si toutes les tâches étaient rémunérées, je pense que le niveau d'exigence ne serait pas le même. Il y a des personnes que ça rend malade d'être sur le côté, qui voient leur mise à la pension comme la mort... qui se disent qu'elles n'ont plus de place dans la société. Si tout était rémunéré, on ne pourrait plus accueillir tout le monde. Parfois, nous leur offrons une seconde, une troisième, une quatrième chance...”*

Nouer des liens de qualité, réaliser ses potentialités, se sentir appartenir à un groupe, développer ses connaissances, élargir ses horizons, prendre du plaisir... autant d'impacts positifs qui contribuent au bien-être des volontaires.<sup>18</sup>

## ET SI LES ASSOCIATIONS AVAIENT LE CHOIX ?

*“Si j'avais la possibilité d'avoir plein de salariés, je crois que je continuerais à faire appel à des bénévoles mais je serais sans doute plus sélective.”*

*“Aujourd'hui, le bénévolat c'est un choix.”*

*“Le volontariat fait partie intégrale du projet de l'association: impliquer les citoyens dans la société, créer des liens et de la solidarité entre citoyens.”*

*“Le bénévolat, cette volonté citoyenne de bien faire, bien qu'elle s'imbrique quotidiennement en nos murs, et que nos structures s'en trouvent pleinement bénéficiaires, jusqu'à l'adaptation même de nos actions, n'est aucunement une réponse pérenne à notre fonctionnement.”<sup>19</sup>*

Beaucoup d'organisations interrogées disent qu'elles poursuivraient leurs missions avec des bénévoles, même si elles avaient les moyens de les remplacer par des salariés. Et de fait, **au regard de ses nombreux atouts, il ne paraît pas souhaitable de se passer du volontariat en action sociale.** Malgré tout, la question de la dépendance du secteur au volontariat reste cruciale et donnent aux difficultés exprimées par les organisations une importance capitale.

Ainsi, certaines organisations nuancent en précisant qu'elles feraient parfois des choix différents si elles en avaient la possibilité.

### EN RÉSUMÉ

L'action sociale ne peut pas se passer des bénévoles. Sans le volontariat, une partie des services ne pourrait pas être maintenus. Le volontariat permet de :

1. Faire face au manque de moyens et compléter l'équipe en place
2. Créer des projets et innover
3. Développer des relations de proximité avec les bénéficiaires et renforcer la cohésion sociale

4. Apporter des compétences ou expertises supplémentaires
5. Renforcer la démocratie
6. Offrir une flexibilité de service ou d'horaire aux bénéficiaires
7. Engranger de meilleurs résultats
8. Concourir au bien-être des volontaires.

Beaucoup d'organisations affirment que le volontariat est un choix... dans une certaine mesure !

<sup>18</sup> Voir également le dossier réalisé par la PFV: “Aux actes citoyens! Le volontariat, une arme de construction massive”, Les cahiers du Volontariat, PFV, 2016, n°7, p. 13-29.

<sup>19</sup> “Bien manger, un luxe de nos jours! Vaincre la pauvreté est un choix de société”, Carte blanche, FdSS et alii, juin 2018.

## 4. LES FREINS AU VOLONTARIAT

Les volontaires sont indispensables et contribuent à la qualité et au succès des projets. Néanmoins, les organisations et les bénévoles éprouvent certaines difficultés à mettre en œuvre cette implication citoyenne. Ils se trouvent confrontés à différents paradoxes : la professionnalisation d'une entraide citoyenne, le coût d'un travail supposé gratuit, l'organisation d'un engagement spontané...



### 1. LA (NON) RECONNAISSANCE DU PROJET DE VOLONTARIAT EN INTERNE

L'intégration des bénévoles au sein d'une équipe peut être source de difficultés notamment **lorsque le projet de volontariat n'a pas été bien défini** en amont ou que **l'équipe ne le connaît pas et n'y adhère pas**. Si l'équipe n'est pas sensibilisée au projet de volontariat, elle ne sera pas en mesure d'offrir un accueil et un encadrement de qualité. Par conséquent, le bénévole risque de ne pas faire long feu dans l'organisation. Cette **intégration** peut aussi s'avérer délicate lorsque l'équipe (de bénévoles) en place est ancienne et très soudée. Des liens d'amitiés se nouent, le groupe peut ne pas se montrer très ouvert et le « nouveau » peut avoir du mal à trouver sa place.

*“Quand on oriente un candidat bénévole vers le service, il y a un souci dans la perception des équipes vis-à-vis du bénévole. Elles ne voient pas cela comme un soutien mais comme un cadeau qu'elles font au bénévole. Donc, si elles sont indisponibles, elles ne l'accueillent pas dans l'immédiat. Or, un bénévole qui n'est pas accueilli, il ne reste pas. Il faudrait recontextualiser la place du bénévole avec les équipes.”*

*“L'intégration de nouveaux bénévoles est souvent délicate. Ce projet soude les bénévoles de manière assez importante. Il y a un phénomène de rejet à l'égard du nouveau, qui doit faire ses preuves aux yeux des autres.”*

*“Nous avons des demandes de formation en gestion de conflits pour des cas liés à des conflits entre bénévoles de gestion et bénévoles de terrain, des conflits entre bénévoles et employés...”*

Des tensions peuvent surgir dans **les relations travailleurs-volontaires**. Lorsque le recours au volontariat est économique, les salariés et volontaires sont mis en concurrence et cela ne permet pas le développement de relations saines. En outre, si les spécificités de l'engagement volontaire ne sont pas comprises par les salariés ou que la politique de ressources humaines s'avère peu généreuse envers les salariés, ceux-ci peuvent éprouver de la jalousie à l'égard des volontaires, qui se voient offrir des formations, des moments festifs...

*“La question de la frontière et de la délimitation entre travailleurs et volontaires est floue. C'est une question continue. On a souvent des interpellations au sein des équipes. On n'est pas toujours un bon exemple en la matière. Mais j'essaie d'avoir une argumentation équilibrée. Un jour, un syndicat nous a interpellé en disant que ça devrait être un emploi. J'essaie donc toujours de savoir si je peux défendre que ce soit du volontariat et non un emploi.”*

*“Comment gérer la jalousie du personnel en interne à l'égard des formations proposées aux volontaires? Comment faire quand l'équipe dissuade les volontaires d'aller en formation?”*

Dans certains projets, nés de l'initiative bénévole, la reconnaissance et la **professionnalisation** du projet ont conduit à l'arrivée de travailleurs salariés. La cohabitation s'installe, parfois au détriment du rôle des bénévoles qui peuvent le voir comme une évolution positive ou négative. Parfois, c'est le bénévole lui-même qui change de statut et devient salarié. Là aussi, les expériences peuvent être positives ou négatives.

“Nous avons eu des bénévoles devenus salariés qui ne sont pas restés longtemps. Les exigences sont différentes envers les salariés et le rapport d’obligation envers l’institution change. Parfois ce changement n’est pas bien vécu par la personne elle-même.”

“Les bénévoles n’aiment pas être pressés ou que les travailleurs se reposent trop sur eux. Parfois, certains travailleurs se reposent trop sur les bénévoles: ils se disent “un bénévole pourra le faire à ma place”. Il y a parfois une distorsion du rôle du bénévole. Il y a un travail de gestion d’équipe à faire.”

“Dès lors que nous voulons qu’ils travaillent parfaitement, en respectant les règles et les valeurs, en allégeant le travail des coordinateurs, est-ce que c’est correct de ne pas recourir à des travailleurs rémunérés?”

Si la professionnalisation semble peser sur la présence des bénévoles ou sur les exigences à leur égard, Jacques Ion, sociologue, note aussi un retour en force des bénévoles dans le travail social en France.<sup>20</sup> Le facteur déterminant en est alors la crise sociale. Finalement, en dépit des tensions ou évolutions, le couple « improbable » salariat-bénévolat ne cesse de perdurer et évoluer... À Bruxelles aussi, salariat et bénévolat perdurent ensemble, avec plus ou moins de succès et de difficultés selon les cas. Car le projet de volontariat vient questionner l’organigramme interne et traduit une vision du travail social. Où se trouvent bénévoles et travailleurs? Quelle est la légitimité de chacun de ces acteurs? Quelles sont leurs complémentarités et différences? Comment s’organise leur collaboration? Qu’est-ce qu’un volontariat de qualité? Comment la nécessité et la plus-value du volontariat est-elle définie et partagée en interne? Comment fédérer l’équipe autour d’un projet commun? La présence de bénévoles et de travailleurs suppose une coopération et un partenariat dans l’action.<sup>21</sup> Pour fonctionner, celui-ci doit être fondé sur la recherche constante d’une compréhension mutuelle et d’une entente commune sur le sens de l’action. Cela suppose aussi un engagement commun, une connivence dans l’innovation et un respect de l’autonomie et de la responsabilité de chacun. Cela nécessite souvent un encadrement des bénévoles. Tout cela en reconnaissant aussi l’usager comme un partenaire, un acteur de l’aide et non un sujet.



## 2. LE MANQUE DE VOLONTAIRES ET LE RECRUTEMENT PERPÉTUEL

“(…) nous constatons depuis quelques années qu’il est difficile [pour nos associations] de trouver de nouvelles forces vives pour les animer. Susciter l’engagement bénévole, garder et gérer des volontaires sont des processus problématiques pour ces associations.”

Les associations sont nombreuses à évoquer un recrutement « permanent » ou un manque de volontaire. Outre l’impression d’un éternel recommencement, ce recrutement peut poser différentes difficultés.

Le recrutement s’avère difficile lorsqu’un **profil particulier est recherché**: une compétence ou expertise précise (comme enseignant, juriste, médecin...), un profil en lien avec un vécu (une association de patients qui souhaite que ses bénévoles connaissent de près la maladie concernée) ou parce que l’association cherche justement à introduire une certaine diversité en son sein en recrutant des bénévoles en-dehors du quartier (et en-dehors de ses réseaux habituels). D’un autre côté, une bénévole, conseillère en bénévolat, notait que lorsqu’une annonce de bénévolat multiplie les critères souhaités, le bénévole tend à s’auto-exclure parce qu’il pense ne pas suffisamment être compétent dans l’un de ceux-ci.

Le recrutement nécessite aussi un travail sur l’**image de marque** de l’organisation. Ainsi une association peu connue, de surcroît implantée dans un quartier réputé « difficile », affirme: « Être bénévole chez nous, ça claque moins que d’être bénévole chez Médecins du Monde. » Une autre association confie qu’il est d’autant plus difficile de recruter que son combat représente un tabou dans notre société. La taille et les moyens de l’association affectent aussi sa capacité à faire connaître son action auprès d’un large public.

Des organisations signalent un **turn-over important** (renouvellement régulier des volontaires). Certaines en souffrent, alors que d’autres s’en accommodent. Chez l’une, le départ d’un bénévole après deux ans sera perçu comme problématique, là où l’autre espérera de lui qu’il reste au moins deux ans. Néanmoins, toutes admettent que les engagements bénévoles se font plus fréquemment à court et moyen termes qu’à long terme.

Le turn-over est problématique lorsque le bénévole est supposé assurer un suivi à moyen ou long terme d’un bénéficiaire ou groupe de bénéficiaires (par exemple, dans le cadre d’un cours d’alphabétisation, d’un accompagnement en médiation de dette ou à l’acquisition d’un logement). **Le turn-over affecte dès lors la qualité de l’action** et la relation de confiance établie avec les bénéficiaires.

<sup>20</sup> Ion Jacques, « Brève chronique des rapports entre travail social et bénévolat », *Pensée plurielle*, 2005/2, n°10, p. 149-157.

<sup>21</sup> Mouvement pour l’accompagnement et l’insertion sociale, « Professionnels de l’accompagnement social et bénévoles... Quelle place pour chacun, quelle légitimité respective? », *Vie sociale et traitements*, France, 2011, n°109, p. 64-69. Kesteman Michel, Monnier Etienne, « Bénévoles et rémunérés: tous professionnels? », *Pensée plurielle*, 2005/1, no 9, p. 55-60.

*“Une de nos difficultés est liée au vieillissement des bénévoles alors que les tâches exigent une certaine forme physique. Nous devrions recruter des jeunes.”*

Par contre, le **manque de renouvellement** peut aussi être problématique, comme le signale cette association. D'un point de vue extérieur, on peut aussi s'interroger sur le risque de «stérilisation» de l'innovation, de glissement vers des fonctionnements «institutionnels»...<sup>22</sup> Mais le renouvellement est beaucoup plus fréquemment «trop» régulier que pas assez.

En actions sociale, particulièrement, le départ régulier de volontaires et plus généralement le manque de volontaires deviennent problématiques lorsque l'organisation manque de bénévoles pour mener à bien son action au point que **soit l'action s'en trouve réduite (réduisant dès lors l'aide apportée aux bénéficiaires), soit l'équipe en place est surchargée** de travail. C'est alors l'association qui est mise en danger parce qu'elle ne répond plus à ses missions, voire aux exigences des pouvoirs publics qui la subventionnent, ou parce qu'elle est au bord d'un burn-out général.

Les recherches en sciences sociales apportent quelques éclairages sur cette difficulté fréquemment évoquée au sein du secteur. Depuis les années 1990, elles ont mis en exergue un nouveau profil de volontaire qui serait passé d'un engagement militant, embrassant l'entièreté du projet associatif, à un engagement plus individuel, cohérent avec son projet personnel.<sup>23</sup> Plus attentif aux résultats de son action, le volontaire privilégierait un projet limité dans le temps, des relations interpersonnelles immédiates à des solidarités globales et anonymes. La recherche d'épanouissement personnel serait prépondérante dans cette évolution. Ainsi, les motifs de l'engagement se sont diversifiés: besoin de rencontre, de transmettre, d'être utile, de prendre du plaisir, d'être reconnu... Ces évolutions ont entraîné des engagements plus fluctuants et multiples, et donc de plus courte durée, au point de parler de «nomadisme associatif». La précarisation des citoyens à différents niveaux (notamment l'emploi) ne leur permettrait plus d'envisager un engagement sur le long terme.<sup>24</sup> Ces explications ont induit chez un certain nombre d'acteurs de terrain une vision opposant l'«ancien» bénévole, plus fidèle, et le «nouveau» bénévole, plus opportuniste, certains idéalisant parfois le passé.

Cette dualisation est aujourd'hui nuancée par la sociologue Lesley Hustinx,<sup>25</sup> qui considère qu'il existe une multitude de formes d'engagement et de motivations des volontaires. Une solution serait une diversification de l'accompagnement et des projets à proposer aux volontaires.

Lesley Hustinx note par ailleurs que la **professionnalisation de la gestion des ressources bénévoles et la professionnalisation de leur action** impliquent par exemple la nécessité que les bénévoles soient compétents. Cette exigence est d'autant plus lourde dans le domaine social où le bénévole agit souvent pour autrui.<sup>26</sup> Ces évolutions entraînent un coût plus important du volontariat pour les organisations, un besoin plus grand de volontaires (puisque le turn-over est de fait plus important), de plus grands efforts de recrutement, une difficulté à faire collaborer les différents types de volontaires.

Les témoignages des organisations confirment cette diversité des formes d'engagement, qui dépend notamment du statut de la personne. À titre d'exemple, des acteurs de terrain évoquent les étudiants modulant leur engagement en fonction des disponibilités offertes par leur cursus, les chercheurs d'emploi susceptibles d'arrêter lorsqu'ils décrochent un travail rémunéré, des personnes malades ayant besoin de réduire ou arrêter leur engagement de manière imprévisible. Dans une équipe mixte de bénévoles, ces phénomènes ne posent pas toujours de grave difficulté. Mais dans une association de patients, la maladie est la première cause du départ des bénévoles. Dans une organisation d'aide alimentaire qui regroupe presque exclusivement des bénévoles pensionnés, le vieillissement de l'équipe devient problématique puisque de nombreuses tâches sont liées à la manutention (décharger un camion, porter et ranger les denrées, réaliser des colis...).



### 3. LA SÉLECTION DES VOLONTAIRES

Le recrutement pose enfin la question de la sélection des volontaires. Beaucoup d'organisations l'affirment: elles n'ont pas pour vocation d'accueillir tout le monde et le volontariat est un moyen au service de leur action, pas une fin en soi. Certaines missions nécessitent des qualités d'écoute ou d'empathie, la capacité à prendre du recul, parfois des compétences techniques... Il y a donc une sélection, mais ce n'est pas pour autant qu'elle est facile à objectiver et à expliquer. Comment dire non à un candidat volontaire alors que l'association crie son besoin de volontaires? Une organisation d'action sociale peut-elle se montrer sélective, et dès lors exclure alors qu'elle lutte pour l'insertion sociale des plus fragilisés? Refuser une personne qui offre son aide gratuitement est délicat et proposer une mission adéquate au profil du volontaire et à ses envies n'est pas toujours aisé. Dans le même ordre d'idée, arrêter un volontariat n'est pas toujours facile.

22 «L'engagement citoyen dans les associations: contexte, enjeux et conditions», La tribune fonda, La fonda, 2004, n°169, p. 26-40.

23 Les nouvelles formes d'engagement, Quelles sont les évolutions de l'engagement citoyen volontaire et comment le secteur associatif peut s'y adapter, Analyse n°1, PFV, Bruxelles, 2012. Demoustier Danièle, «Le bénévolat, du militantisme au volontariat», Revue française des affaires sociales, 2002, n°4, p. 97-116.

24 «L'engagement citoyen dans les associations: contexte, enjeux et conditions», La Tribune fonda, La fonda, 2004, n°169, p. 26-40.

25 Hustinx Lesley, «De tirannie van de nieuwe vrijwilliger», 40 jaar prikk(el)end! Vrijwilligerswerk, Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, 2017, p.24-27.

26 Leclercq Colette, «La gestion des bénévoles en 3 mots... Interview de Gérard Pirotton», L'Observatoire, 2006, n°49, p. 86-87.

*“Quand quelqu’un est actif depuis longtemps, cela peut devenir difficile. Par exemple, un bénévole âgé qui veut continuer à faire le service en salle alors qu’il a du mal.”*

Certaines organisations nous confient ne pas savoir comment faire lorsqu’elles sont confrontées à une personne qui vient **sur demande** de son médecin (ou médecin conseil), de son thérapeute, voir même de son assistant social. Or, dans certains cas, la personne n’est pas très motivée ou elle ne parvient pas à exprimer ses envies ou un intérêt pour l’action proposée. Certaines personnes confient carrément ne pas se sentir prêtes, le faire à cause de la «pression» ou par «peur» de voir leurs allocations suspendues. Si le volontariat contribue au bien-être, permet-il pour autant de se soigner? Apparemment pas, comme l’attestent certaines études médicales.<sup>27</sup> En effet, d’après deux recherches menées aux Etats-Unis et en Suisse, le volontariat améliore l’état de santé des personnes qui s’y engagent sauf lorsque les volontaires sont motivés par des raisons orientées vers eux-mêmes ou poussés par la pression sociale. Ceux-là auraient des risques de décès ou de mauvaise santé similaires aux non-volontaires.

*“La plus grosse difficulté avec ces personnes, c’est de savoir ce qu’elles ont envie de faire. Souvent elles ne savent pas ce qu’elles veulent faire. Certaines auraient besoin d’être accompagnées mais je ne sais pas si les associations ont le temps de faire cela... (...) Moi, j’ai été accompagnée pendant un bout de temps à [nom de l’association] et j’en avais besoin.”*

D’autres organisations choisissent d’accueillir toutes sortes de «profils» mais elles disent par contre veiller à maintenir un équilibre afin de permettre un bon déroulement des activités et des missions. Elles ne peuvent donc pas accueillir tout le monde, tout le temps. L’enjeu reste donc de pouvoir dire «non» et aussi de «mettre le bon volontaire à la bonne place».



## 4. LA CONFRONTATION À LA RÉALITÉ DE TERRAIN

En première ligne, les bénévoles sont confrontés à des personnes vivant des situations difficiles, des personnes en grande souffrance, ou des personnes d’horizons très différents du leur, des personnes qui peuvent avoir envie de parler de leurs soucis, des personnes qui parfois «craquent», des personnes qui adoptent des comportements surprenants pour le volontaire... Mais aussi des personnes qui ne correspondent pas toujours aux représentations que se fait le volontaire de la pauvreté. Ces représentations peuvent impacter la qualité d’écoute et la relation d’aide qui se noue. Les tensions et conflits entre bénéficiaires ou entre bénéficiaires et bénévoles peuvent aussi surgir.

*“Se fixer des limites, des barrières émotionnelles, vouloir en faire trop, garder trop de choses pour soi, vouloir résoudre soi-même un problème qui nous dépasse, se respecter soi-même. Si je suis de mauvais poil, je ne suis pas obligée d’être dans le relation ce jour-là.”*

*“Les volontaires ne s’attendent pas toujours à avoir face à eux, dans leur volontariat, des problématiques sociales aussi fortes.”*

*“On éprouve de l’épuisement après 2h-2h30 de distribution: une fatigue physique et psychologique. On a fait face à l’agressivité, à une population qui n’est pas au summum de sa forme, à un bébé qui pleure dans la file et pour lequel il faut agir parce que cela suscite aussi de l’énerverment chez les autres bénéficiaires...”*

*“Le bénévole estime parfois que la personne en face de lui n’entre pas dans les conditions qui permettent d’accéder au service. Par exemple, la personne possède un GSM dernier cri, elle n’est donc pas assez pauvre. Lorsque le volontaire est amené à faire une enquête pour déterminer si les revenus de la personne lui permettent ou non d’accéder au service, son regard sur la pauvreté, sa subjectivité peut l’amener à conclure que la personne n’a pas besoin des services.”*

En première ligne, les bénévoles sont aussi confrontés aux demandes des bénéficiaires auxquelles ils ne peuvent pas toujours répondre positivement. Entre l'envie de tendre la main (ce pour quoi ils s'engagent) et le besoin de respecter le cadre, le bénévole est en tension et il doit faire un choix. Et lorsqu'il fait le choix d'aider, d'aller plus loin, les organisations évoquent le risque pour le bénévole d'être dépassé par la demande, pour le bénéficiaire de ne pas recevoir une aide adéquate et pour l'organisation d'être discréditée. Ces difficultés touchent notamment à la gestion des limites et des émotions, à la capacité à entrer en empathie... plus largement à ce que recouvre pour le bénévole, l'usager et l'organisation la notion d'aide et à l'éthique du volontaire.

*“Les volontaires ne sont pas des assistants sociaux, les personnes en face d'eux ont des difficultés et ils veulent pouvoir en faire plus.”*

*“Il est arrivé que le volontaire ait donné un conseil erroné ou sorte du cadre en s'engageant personnellement à aider la personne.”*

Les bénévoles font état d'un sentiment d'impuissance, qui frustre autant qu'il ne décourage. Certaines organisations nous ont également fait part d'une usure, de « burn out » de volontaires. Ce constat n'est pas nouveau. Ainsi, tel que le rapporte la sociologue française Dan Ferrand Bechmann, certains bénévoles trouvent dans l'action un remède contre leurs angoisses, regrets ou remords... Ils veulent bien faire, parfois au point de s'y consumer ou de sacrifier leur couple, leur famille, leur image, leur temps et leur énergie.<sup>28</sup>

*“Ce n'est pas le même bénévole qui accompagne systématiquement la même personne. (...) C'est une façon de protéger le bénévole. (...) Dans le passé, des liens très forts se sont noués au point que cela ait pu devenir trop lourd à porter pour le bénévole.”*

*“Le sentiment d'impuissance est très fort car c'est de l'écoute ici et maintenant, sans conseil, ni orientation. Le bénévole ne peut pas savoir quel effet son action a eu.”*

Enfin, parfois, c'est tout simplement la tâche en elle-même qui s'avère difficile ou épuisante...

*“Mais ce dont ils ne se rendent pas toujours compte, c'est que pour chaque heure de cours, il faut compter une heure de préparation. (...) Ils ont parfois des difficultés de gestion de groupe. Les apprenants arrivent en retard, l'un veut faire sa prière, l'autre prend des photos, un autre encore prend toute la place... Ils considèrent que ces problèmes ne font pas partie du cours.”*

*“C'est un bénévolat exigeant car il touche à notre rapport à la vie et entre parfois en résonance avec notre histoire personnelle.”*



## 5. LE RESPECT DU « CADRE » ET DE L'ENGAGEMENT

*“Les bénévoles font preuve de résistance au changement. Il y a deux ans, lorsqu'il y a eu un changement de direction, nous avons dû organiser beaucoup de réunions pour l'expliquer.”*

*“Certains bénévoles donnent beaucoup... Il faut aussi pouvoir mettre des limites. Il y en a qu'on doit freiner: ils fixent les règles, donnent des ordres... et d'autres qu'on doit préserver.”*

*“Ils ne lisent pas forcément les PV et donc ne respectent pas toujours les nouvelles consignes.”*

*“Je suis plus souple avec les bénévoles: s'ils me disent qu'ils ne savent pas venir, j'essaie de trouver une solution ou bien le cours tombe. Avant je suppléais toutes leurs absences mais ce n'est plus possible.”*

*“Ils n'enseignent pas toujours comme je veux, mais je ferme les yeux, je lâche prise.”*

Gérard Piroton, sociologue et conseiller en formation, affirmait: « Si l'association, compte sur eux, elle doit aussi, je l'ai dit, pouvoir compter avec eux au détriment parfois de certaines de ses exigences et ce dans l'intérêt réciproque des deux parties ». <sup>29</sup> Finalement, le consensus porte encore souvent sur la notion de win-win, une situation gagnante pour tous, ce qui implique de savoir où placer le curseur, entre cultiver la motivation du volontaire pour qu'il reste et maintenir le cadre pour ses missions (lié parfois à des conditions d'agrément et de reconnaissance, dispositions légales, code de déontologie...).

<sup>28</sup> Ferrand-Bechmann Dan. Le bénévolat. Au bénévole inconnu!, Juris, Paris, 2013, p. 72-73.

<sup>29</sup> Leclercq Colette. « La gestion des bénévoles en 3 mots... Interview de Gérard Piroton », L'Observatoire, 2006, n°47, p. 86-87.

Le respect du cadre est aussi le fait de l'organisation. Nombreuses sont les organisations qui contactent la PFV pour poser des questions relatives au cadre légal entourant le volontariat : défraiements, assurances, secret professionnel... Prenons l'exemple du secret professionnel : certaines organisations informent systématiquement tous leurs bénévoles qu'ils sont soumis au secret professionnel sans identifier si c'est vraiment justifié, la notion de secret partagé est parfois interprétée de manière très libre (si tout le monde est soumis au secret, il n'y aurait pas de problème), le volontaire doit faire part des informations qu'il reçoit du bénéficiaire à l'assistant social... Par ailleurs, le cadre légal entourant le secret professionnel a considérablement évolué en 2017, complexifiant davantage la donne pour les acteurs de terrain. Le respect des prescrits légaux en suppose une fine connaissance et un suivi de leurs évolutions. Ce n'est pas évident pour toutes les associations et encore moins pour les bénévoles. Or, le statut du bénévole est un **statut presque intermédiaire entre celui du professionnel et celui du voisin**. Son action s'inscrit à la fois dans le cadre institutionnel de l'organisation (elle-même soumise à des prescriptions légales, à des conditions d'agrément...) et dans la volonté de créer du lien social (un lien d'amitié, d'entraide et de solidarité) avec ses concitoyens.



## 6. ENCADRER DES BÉNÉVOLES : DU TEMPS, DES MOYENS, DES OUTILS

*“L'association doit gérer l'équilibre entre l'augmentation du nombre de bénévoles, à encadrer et former, et l'augmentation du nombre de demandes. Se faire connaître mais pas trop vite pour ne pas se casser la figure. (...) S'il n'y a pas suffisamment de missions pour les bénévoles, ceux-ci se démobilisent. Si nous ne pouvons pas répondre aux demandes des partenaires, ils ne nous appellent plus.”*

*“Mon plus gros regret, c'est le manque de temps pour des moments collectifs avec tous les bénévoles et pour des moments individuels.”*

*“L'absence de défraiement peut être un frein surtout lorsqu'on a besoin de faire appel à la voiture du bénévole.”*

*“L'accompagnement demande du temps alors que, paradoxalement, on fait parfois appel à des bénévoles parce qu'on en manque.”*

*“Il y a un travail de “remobilisation” fréquent à faire, une relation interpersonnelle à mettre en place, un “corps à corps”. Cela demande du temps. Ils n'ont pas le réflexe d'appeler lorsqu'ils ont une question ou un souci.”*

Le recrutement et l'encadrement des volontaires nécessitent des moyens financiers et humains pour :

▶ Assurer un suivi des volontaires au travers de **relations interpersonnelles** : du temps pour les écouter, les remercier, les valoriser, leur permettre d'échanger entre eux, les sensibiliser, les informer, les mobiliser...

▶ Les accueillir dans des **conditions matérielles** leur permettant d'accomplir leur mission et de répondre à leur bien-être (locaux et matériel adéquats pour accomplir leurs tâches, mais aussi pour se réunir entre volontaires...),

▶ **Former et sensibiliser l'équipe** à l'accompagnement des volontaires et au cadre légal entourant le volontariat,

▶ **Défrayer** les volontaires,

▶ Si nécessaire, **former les volontaires**, leur proposer des interventions, supervisions...

Aux dires des organisations rencontrées, **le coût du volontariat est généralement sous-estimé**.

### La difficile place du coordinateur de volontaires

*“Aujourd'hui, encadrer des volontaires est un vrai métier. Or, bien souvent, ce mandat vient s'ajouter à d'autres fonctions (assistant social, chargé de projets...), à l'image d'une lasagne à laquelle on ajoute des couches. La motivation pour l'encadrement des volontaires est là, mais pas toujours le temps. Certains voudraient que ce métier soit reconnu et subventionné à part entière.”*

*“Certaines associations ne reposent que sur des volontaires. Il n'y a donc pas toujours un professionnel présent pour encadrer et accompagner sur le terrain l'activité du volontaire.”*

*“Les temps partiels au sein de l'équipe des employés ne facilitent pas le suivi et l'accompagnement des bénévoles.”*

Selon les organisations, ce poste est soit pris en charge par une personne salariée, soit par une personne bénévole. La place accordée à la personne qui encadre et accompagne les bénévoles sur le terrain est aussi un élément déterminant dans le succès du projet. Doit-elle convaincre et sensibiliser sa hiérarchie et ses collègues aux besoins des volontaires, à leur plus-value... ? Reçoit-elle la formation adéquate, le temps nécessaire, les moyens suffisants et la collaboration de l'équipe pour mener à bien ses missions ? Cette fonction est-elle valorisée et reconnue en interne ? Autant d'éléments qui peuvent impacter le projet de volontariat en interne.

Le rôle du coordinateur de volontaires est aussi parfois plus complexe qu'il n'y paraît. Ses fonctions l'amènent à recruter, communiquer, animer des rencontres, organiser des formations et des événements, écouter les bénévoles, assurer le suivi administratif, jouer un rôle de médiateur (entre bénévoles, entre bénévoles et bénéficiaires, entre bénévoles et travailleurs...), s'assurer que tout le monde trouve sa place dans le projet, gérer un budget (lorsqu'il y en a un) et veiller à l'équilibre coût-bénéfice du volontariat... Or, sans salaire, le coordinateur ne peut compter que sur la motivation ou le sens des responsabilités des bénévoles.

*“On a plusieurs objectifs qui sont parfois en concurrence: on doit faire fonctionner le service avec une équipe suffisante en quantité et qualité, que chaque personne trouve sa place dans le service, contribuer à son projet individuel, tout en maintenant notre objectif final. On est le garant de cet équilibre.”*

Souvent ces coordinateurs se trouvent face à un double paradoxe: le coût croissant d'un travail supposé gratuit et l'organisation d'un engagement spontané. Depuis les années 2000, les chercheurs constatent en effet une gestion plus «rationnelle et efficace», voire parfois utilitariste du bénévolat. Danièle Demoustier, économiste, pointe alors un risque d'exclusion d'une partie de la population du volontariat et le risque de faire perdre le sens civique et politique de l'engagement associatif. «Ainsi la confiance dans les potentialités plutôt que la vérification des compétences, la polyvalence des actions plutôt que la division stricte des tâches, la confusion entre exécution et décision... ont été moteurs d'une «mobilisation citoyenne», au prix, il est vrai d'un «manque de rigueur gestionnaire». »<sup>30</sup>

Enfin, le succès des premières rencontres proposées par le réseau, axées sur des thèmes en lien direct avec le recrutement et la place des volontaires, révèle aussi le manque d'outils et d'espaces de formation à leur attention.



## 7. LA FORMATION

*“Le mot formation donne des boutons aux volontaires.”*

*“Il y a derrière cette question une tension entre la professionnalisation des bénévoles, la préservation de leur liberté et le danger de les instrumentaliser. L'idée première d'avoir des volontaires, c'est de mobiliser la société civile. Dès lors que nous voulons qu'ils travaillent parfaitement, en respectant les règles et les valeurs, en allégeant le travail des coordinateurs, est-ce correct de ne pas recourir à des travailleurs rémunérés?”*

*“Ils mettent en question l'utilité des réunions. Ils ne voient pas l'intérêt.”*

*“Il n'y a pas de réunions systématiques parce qu'ils viennent tous à des moments différents dans la semaine.”*

Certaines organisations proposent une ou plusieurs formations aux volontaires, notamment pour leur permettre d'être à l'aise dans leurs tâches et dans les relations avec les bénéficiaires (sensibilisation à la précarité, écoute active, gestion de conflits, alphabétisation...) ou encore de se conformer aux cadres légaux de l'activité (normes Afsca, gestion des stocks, cadre légal...).

Pourtant, la formation ne va pas de soi dans le volontariat :

- ▶ Les volontaires ne sont pas toujours intéressés ni motivés: ils se sentent déjà compétents, ils ne sont pas disponibles, l'idée que «le bon cœur ne suffit pas» (la bonne volonté ne garantit pas la qualité de l'aide<sup>31</sup>) n'est pas forcément partagée par les volontaires, ils perçoivent les formations comme une exigence supplémentaire, ils peuvent en avoir une perception négative (scolaire, infantilisant, inutile, perte de temps au détriment de l'action).
- ▶ Les anciens volontaires sont parfois difficiles à mobiliser: «trop vieux pour changer» disent certains.
- ▶ Il y a parfois un décalage entre les attentes des volontaires et les attentes de l'organisation et la conciliation des deux n'est pas évidente.
- ▶ Il est difficile de trouver une formation adaptée au niveau de chacun ;
- ▶ Les problèmes logistiques sont nombreux: avoir un nombre minimum de participants, trouver un horaire adapté aux (in)disponibilités de tous, diffuser une information sur l'offre de formation («on m'a dit de venir, je ne sais pas pourquoi...»), financer le coût de la formation...
- ▶ L'équilibre entre la durée de formation et la durée de l'engagement du bénévole est souvent questionné.
- ▶ La formation semble parfois instrumentalisée comme remède miracle aux difficultés que soulève le volontaire/le volontariat: rattraper une «erreur de casting», améliorer la cohésion d'équipe, faire adhérer les bénévoles aux changements d'orientation de l'organisation...
- ▶ Enfin, la formation suppose aussi une certaine expertise méthodologique en interne pour identifier (et souvent clarifier) la demande initiale, en formuler les objectifs, en choisir les outils et méthodologies (interview, supervision, formation externe ou par les pairs, participative/informative...) et établir la politique interne de formation (initiale, continue, obligatoire, individuelle, collective...).

<sup>30</sup> Demoustier Danièle, «Le bénévolat du militantisme au volontariat», Revue française des affaires sociales, 2002, n°4, p. 97-116.

<sup>31</sup> Ferrand-Bechmann Dan, Le bénévolat, Au bénévole inconnu!, Beaume-les-Dames, 2013.

De manière générale, la question de la formation renvoie le secteur à plusieurs paradoxes. Le premier consiste à **recourir à l’(entre)aide citoyenne tout en exigeant un certain degré de professionnalisme** pour offrir un service de qualité aux bénéficiaires. Le deuxième paradoxe est celui qui confronte **la liberté du volontaire à l’obligation de formation**: il est libre de s’engager, d’arrêter quand il le souhaite... mais, une fois « pris », il serait obligé de se conformer à l’obligation de formation. La formation vient subséquemment questionner le projet de volontariat.



## 8. LES POLITIQUES LIÉES AU VOLONTARIAT : ENTRE INSTRUMENTALISATION ET NON-RECONNAISSANCE

*“Le premier frein à la mobilisation est la maladie. Le deuxième frein en terme de mobilisation vient directement des mesures gouvernementales qui s’adressent à ces personnes: crainte que, si elles s’investissent, on leur impose de reprendre le travail, de perdre leurs droits au chômage...”*

*“Il y a un sous-financement du secteur alpha<sup>32</sup> à Bruxelles. (...) Nous avons pu engager du personnel grâce à la collaboration avec le BAPA. [Bureau d’accueil pour primo-arrivants](...) Mais ce financement induit aussi des changements dans notre façon de travailler (...). Ce fonctionnement n’est pas facile à mettre en place.”*

*“Pour l’aide alimentaire, en région bruxelloise, il n’y a pas d’aide structurelle à ma connaissance.”*

Nous avons déjà évoqué les **moyens** nécessaires et souvent insuffisants pour soutenir et accompagner les bénévoles dans leurs missions. Une organisation voit aussi le montant de ses subsides liés au nombre de bénévoles actifs, ce qui a par le passé induit certaines tensions entre bénévoles et salariés. Parfois le recours au volontariat est directement lié aux manques de moyens pour payer des travailleurs salariés. Lorsqu’un secteur survit grâce au volontariat, les organisations s’interrogent sur la reconnaissance apportée par les pouvoirs publics à leur travail. Si l’on a parlé de choix économique en parlant de volontariat dans le chef de certaines organisations, il est à noter que ce choix est également le fait de l’état. Pour le dire autrement: les bénévoles ne doivent pas être qu’une main d’œuvre bon marché pour pallier le désengagement de l’état. Or, à Bruxelles, les organisations du secteur social-santé sont sous pressions.

D’une part, elles font face à une précarité croissante et à la complexité des demandes des publics qu’elles accompagnent. D’autre part, elles sont confrontées à la rationalisation et raréfaction des moyens dues à l’accroissement des publics, des subventions par appel à projets qui favoriseraient les grosses structures, un manque de porosité des sources de financements...<sup>33</sup> Jacques Moriau, sociologue au CBCS, constate aussi un amoindrissement des espaces de liberté et d’innovations de l’associatif. La créativité est alors parfois reprise en main par des collectifs de citoyens... Une évolution qui interpelle le tissu associatif.

Enfin, le manque de reconnaissance et de soutien se traduit également par **le statut accordé (ou non) aux volontaires**. C’est le cas des demandeurs d’emploi qui doivent entreprendre des démarches auprès de l’ONEM avec la possibilité de se voir refuser leur droit à être bénévole sans avoir beaucoup d’explication sur le motif de refus. Des personnes en incapacité de travail disent craindre que leur bénévolat ne soit perçu par le médecin conseil comme une aptitude au travail... Le service communautaire, qui contractualise entre le CPAS et l’usager un engagement de type volontariat auprès d’une association tierce, a également soulevé pas mal d’interrogations auprès des organisations.

Clairement le soutien aux volontaires passe aussi par un soutien politique au volontariat et organisations de volontaires et une vision partagée du volontariat entre volontaires, organisations et pouvoirs publics.



## 9. L’ADHÉSION DU VOLONTAIRE AU PROJET ET AUX VALEURS

*“Certains s’appropriaient le projet selon leur vision. Or, il y avait beaucoup de visions différentes, pas forcément en adéquation avec le projet de l’organisation: des bénévoles qui veulent sauver le monde, qui proposent un accompagnement psy, qui offrent l’hôtel aux usagers...”*

*“Comment amener les bénévoles à résister face à la “contrôlite”? Que faire quand on n’est pas d’accord par ce qui est exigé des pouvoirs publics? Comment les organisations et bénévoles peuvent-ils résister?”*

<sup>32</sup> Alphabétisation (NDLR)

<sup>33</sup> Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique, Rapport annuel, Bruxelles, 2017.

Cette question est restée présente tout au long du travail mené par le réseau (recrutement, sélection, formation et suivi des volontaires, éthique des volontaires...). Parfois, cette question d'adhésion est même un élément déterminant pour la sélection du volontaire. C'est le cas par exemple lorsque le projet est porteur de valeurs moins universellement partagées (généralement des projets qui touchent à la « vie » : interruption volontaire de grossesse, suicide...).

De manière générale, la compréhension et le partage des valeurs semblent des éléments déterminants pour une collaboration fructueuse et durable. Certaines organisations voient d'ailleurs dans l'implication de citoyens à leur projet l'occasion de sensibiliser et de transmettre ces valeurs à l'extérieur. Les valeurs sont des « outils » pour guider le volontaire dans des situations délicates. Pour autant, il ne semble pas toujours évident de faire connaître ces valeurs, d'y faire adhérer les volontaires (comment vérifie-t-on leur adhésion aux valeurs ?) ou de les mettre en œuvre. En effet, certains bénévoles ne sont pas « militants » au sens où ils cherchent à effectuer des tâches précises, à venir en aide sans intention politique particulière. Entre l'idéal porté par l'organisation et la réalité du terrain, le décalage est parfois important.



## 10. L'IMPLICATION DES BÉNÉVOLES AU NIVEAU STRATÉGIQUE

*“D'un côté, ils ne se montrent pas plus intéressés que cela de s'investir dans ces instances. D'un autre, ils ont manifesté leur mécontentement lorsque nous avons changé le fonctionnement du centre (...). Ils ont eu l'impression que c'était une décision top-down. Ils n'ont pas apprécié. Depuis, on essaye de discuter des projets avec eux mais ils ne prennent pas trop la balle.”*

*“On devrait peut-être y travailler car certains sont en demande de ça.”*

*“L'implication à ces niveaux est plus difficile qu'avant. Plus on monte, moins les femmes sont présentes.”*

*“Cela ajoute une couche à leur engagement.”*

Toutes les organisations ne mobilisent pas des bénévoles au CA et à l'AG et toutes n'en manifestent pas l'envie. Outre le CA et l'AG, les associations évoquent **d'autres lieux de concertation et de décisions**, d'autres espaces de réflexion avec leurs volontaires : intervention, réunions d'équipes, groupes de travail, rencontres de midi... Mais lorsqu'elles estiment qu'il faudrait **pouvoir les impliquer** à d'autres « échelons » ou « les élever au niveau du projet global », cela ne semble pas si évident.

La première étape semble de les impliquer dans les décisions liées directement au projet qui concerne les volontaires, mais même cela ne semble pas toujours évident : ils ont du temps pour l'action, moins pour les réunions.

Les organisations font souvent une **distinction entre bénévoles de terrain et bénévoles de gestion**. Cela se traduit notamment par une différenciation de la personne référente au sein de l'équipe (coordinateur/travailleur). On décèle parfois des tensions entre ces deux catégories de bénévoles, une absence ou faible présence des volontaires de terrain dans les instances, voire une interdiction de cumuler ces profils, une demande de bénévoles de terrain d'y être mieux représentés... Les difficultés peuvent surgir à d'autres niveaux. Par exemple, le CA prend une nouvelle direction et les bénévoles de terrain « ne suivent pas », sont réfractaires ou font carrément opposition (parfois en menaçant de quitter l'organisation). Dans certaines associations, on entend à demi-mot que les bénévoles ne font pas toujours exactement ce que le CA ou la direction leur recommande ou demande... Ils prennent une part de liberté. Et cette liberté questionne souvent l'organisation : faut-il sanctionner, si oui à partir de quand, selon quelles modalités... ? L'implication des bénévoles dans les organes de décision ou réflexion n'est pas toujours perçue comme souhaitable. Certaines prises de décision requièrent « un certain professionnalisme » : expertise du sujet, compréhension des enjeux... Toutefois, l'implication des bénévoles, la prise en compte de ce qu'ils sont et de ce qu'ils ont à dire nous semble un enjeu déterminant si l'on conçoit le volontariat comme un levier de citoyenneté, les associations comme des organisations démocratiques, les volontaires comme des partenaires à part entière du travail social.

Nous avons formulé comme hypothèse de départ que le renouvellement des instances dirigeantes pouvait être source de difficulté. En réalité, les organisations rencontrées n'ont pas pointé ce problème en particulier. C'est peut-être lié au fait que nous avons souvent rencontré des personnes de terrain qui ne sont pas forcément en contact avec ces administrateurs. Par contre, il est parfois question d'absentéisme ou de la « charge » de la mission (responsabilités, temps...). Une seule organisation a pointé le fait que le CA est occupé majoritairement par des hommes et qu'elle a plus de mal à y mobiliser des femmes. Pourtant, c'est une réalité « statistique » dans le volontariat. Le CA d'une organisation n'est pas toujours le reflet de la diversité de l'association ou de la société... La question des instances dirigeantes semble sensible à questionner.



## 11. DE BÉNÉFICIAIRE À BÉNÉVOLE : UNE PLACE À CONSTRUIRE

Le volontariat est propice à l'émancipation sociale des individus et à leur épanouissement. Il est une occasion de devenir acteur de la société et de gagner confiance en soi. Par ailleurs, la participation (au sens large) est reconnue sur le terrain comme un élément déterminant de lutte contre la pauvreté. Dès lors, le volontariat peut aussi apparaître comme une « solution » contre l'exclusion. Pourtant il ne semble pas si évident que cela pour une organisation d'intégrer les bénéficiaires qui le souhaitent au volontariat en interne. Certaines organisations ouvrent cette possibilité, d'autres la ferment et enfin il y a celles qui s'interrogent...

*“ On essaye d'éviter pour ne pas avoir de double casquette: on ne voudrait pas que la personne puisse espérer avoir plus...”*

*“ Il y a des ex-résidents, en suivi post-hébergement, qui s'investissent comme volontaire.”*

*“ Les bénévoles sont des usagers qui fréquentent l'association.”*

*“ Aujourd'hui, cinq de nos bénévoles sont ou ont été bénéficiaires. Au début, il y avait cette règle stricte: les bénéficiaires ne pouvaient pas devenir bénévoles. Il y a quelques années, on a remis en question ce principe. Pourquoi? Il faut peut-être bien l'encadrer mais pourquoi créer une barrière alors qu'on essaye justement de les abattre?”*

**Différents modèles** coexistent en matière de volontariat des bénéficiaires. Ainsi, certaines organisations impliquent les anciens bénéficiaires comme bénévoles pour accompagner des « nouveaux » bénéficiaires. Dans d'autres organisations, des usagers du service peuvent intégrer le projet de volontariat tout en continuant à bénéficier de l'aide. Par ailleurs, au sein de l'équipe de volontaires, on retrouve deux cas de figure : l'organisation accueille une équipe mixte de bénévoles (usagers, ex-usagers et des personnes externes), l'organisation n'accueille que des personnes qui fréquentent (ou ont fréquenté) le service comme usagers.

Les organisations qui en font l'expérience identifient plusieurs **avantages** à cette participation : créer des ponts et du lien social, rééquilibrer la relation en permettant au bénéficiaire-volontaire de donner à son tour, atténuer le rapport asymétrique et l'écart entre les travailleurs et le public, bénéficier de leur savoir expérientiel et de leurs compétences, créer une ambiance plus conviviale et réduire les sources de tensions, avoir un effet stimulant pour les autres bénéficiaires (en montrant par exemple que s'en sortir est possible, en favorisant l'engagement des bénéficiaires dans l'action), augmenter l'accessibilité du service...<sup>34</sup> Pour les bénéficiaires-volontaires c'est aussi appartenir à un collectif, développer son autonomie et ses compétences, s'émanciper, développer une conscience collective, améliorer l'estime de soi, être valorisé, exercer sa citoyenneté... Le volontariat permet le passage du « Je » au « Nous » (nous nous entraisons) et au « Ensemble » (nous aidons les autres, nous contribuons à un changement de société...).<sup>35</sup> Le volontariat des usagers favorise leur participation citoyenne et devient un enjeu démocratique, un projet politique.

*“ On remarque que leur spécificité réside dans le soutien moral. Elles représentent des familles qui y sont arrivées. Et donc les autres aussi peuvent y arriver. Les familles s'investissent plus vite dans leur projet lorsqu'elles y croient.”*

*“ De ce que j'observe, c'est la fierté de pouvoir être utile et de rendre service. Même si je bénéficie d'un colis, je rends service et je travaille. Mais les deux ne sont pas liés.”*

*“ Dans ce groupe, ils développent un fort sentiment d'appartenance. Ils attachent beaucoup d'importance à ce qu'ils y font. C'est aussi valorisant pour eux.”*

*“ Il y a une ambiance plus conviviale, moins institutionnelle. Toutes les personnes se connaissent et pour les usagers, c'est plus agréable. Cela permet de réduire le nombre de conflits et de tensions.”*

*“ Pour nous, ça nous aide à mieux comprendre notre public cible. Mélanger les gens permet de faire tomber les préjugés. Cette hétérogénéité est aussi ce qui attire de nouveaux bénévoles chez nous.”*

*“ Plus il y a de diversité culturelle, socio-économique... au sein de notre équipe, plus cela devient une force et une particularité de notre association.”*

<sup>34</sup> Beaucoup de ces avantages rejoignent les constats formulés sur la pair-aidance. Sandron Lolita, Dujardin France, L'émergence de la pair-aidance en Belgique francophone, Pauvreté, Forum Bruxelles contre les inégalités, Mars 2018, n°18.

<sup>35</sup> Panet Raymond Jean et alii, « Le bénévolat comme passage vers le développement social », Nouvelles pratiques sociales, 2002, vol. 15, n°2, p. 104-119.

Toutefois les pressions auxquelles sont soumises les organisations en termes d'efficacité, de productivité... (cf. point 8) ne jouent pas en faveur d'un volontariat inclusif et ouvert à tous qui semble demander parfois « plus de temps ». Ainsi, les organisations interrogées identifient aussi **des difficultés** à mettre en œuvre cette participation, tant pour le bénévole que pour l'organisation. Du point de vue du bénévole : les autres bénéficiaires peuvent penser que le bénévole doit défendre leur point de vue, ils lui demandent parfois des choses qui sortent du cadre...

Pour l'organisation, cela demande un suivi plus régulier et proactif pour certains volontaires (un appel téléphonique avant/après, parfois pour réveiller la personne le matin, ...) et d'être souple quant au cadre proposé (s'adapter aux capacités et à son quotidien parfois incertain). La mobilisation est parfois difficile pour des réunions ou formations. Certains bénéficiaires peuvent surinvestir le projet, prendre toute la place, voire parfois dictent de nouvelles règles... Comme le disait une personne rencontrée : « Si dans un projet participatif avec des usagers d'un service le processus compte plus que le résultat, dans le bénévolat c'est peut-être l'inverse... » D'où la difficulté pour les organisations d'intégrer la participation des usagers au sein du volontariat. À côté de cela, il peut aussi y avoir de fortes résistances des travailleurs et autres bénévoles à cette implication. Cette résistance ne semble pas évidente à dépasser en interne. Une travailleuse confiait d'ailleurs avoir besoin de « Me convaincre moi-même... et les autres ensuite. » Les questions soulevées par les participants témoignent de ces freins : quid des avantages et passe-droit, de la « distance » qui s'effacerait entre travailleur et usager, du suivi à mettre en place... ? En partageant des expériences de terrain, le réseau a tenté de lever cette première résistance.

*“Je suis devenu un super héros pour eux, or je connais mes limites... Parfois, ils me disent “Toi, tu dois mieux comprendre qu'elle”. Je leur dis non. Ils me demandent des choses qui sortent du cadre (...) ou ils estiment que je dois comprendre certaines choses sans avoir besoin de me le dire. (...) C'est une position parfois difficile...”*

*“Certains ne se considèrent pas comme bénévoles... Ils ne viennent pas aux réunions, ni aux formations. (...) On a parfois eu du mal à intégrer certains dans la dynamique “bénévole”. Mais ils font leur accompagnement malgré tout...”*

*“En interne, il y a aussi des résistances des travailleurs. Certains ont le sentiment que leur position de travailleur social est mise à mal si une partie de la décision est donnée aux usagers ou si les usagers-bénévoles prennent une place plus importante.”*

*“Les usagers-bénévoles s'attribuaient un rôle et dictaient des règles, demandaient plus de choses... Aujourd'hui, c'est plus cadré. (...) On essaye d'organiser le volontariat pour éviter les jalousies.”*

La participation des bénéficiaires dans un projet de volontariat peut exiger du temps (de la part de l'association et du bénéficiaire, qui préoccupé par une survie quotidienne peut éprouver des difficultés à s'y investir) mais elle nécessite aussi d'être à l'aise avec les codes, les compétences que cet investissement exige.<sup>36</sup> La participation citoyenne s'apprend et les associations peuvent être le lieu de cet apprentissage pour autant qu'une vraie place soit donnée aux bénévoles, qu'ils prennent part aux décisions, qu'ils soient outillés et accompagnés.

Il convient toutefois de nuancer la portée du volontariat des usagers : leur participation n'est pas une solution miracle à la précarité. Et cela aussi les associations le soulignent. À l'instar du Conseil Bruxellois de Coordination Sociopolitique qui notait déjà en 2011 que les effets de la participation des publics précarisés sur la réduction de la pauvreté sont peu visibles.<sup>37</sup> **La participation permet un meilleur exercice des droits de citoyen mais la pauvreté ne diminue pas pour autant.** Elle met l'accent sur la reconnaissance des droits de la personne, sur le fait de lui donner une place dans la société.

Or, pour lutter contre la pauvreté, il faut également une meilleure répartition des richesses.

*“Certains bénévoles avaient des difficultés à s'inscrire dans des “institutions”. En s'insérant progressivement dans ce projet, cela les aide. (...) cela permet aux personnes d'évoluer avec le projet. Le bénévolat n'est pas le seul facteur d'évolution mais il peut y contribuer.”*

36 « La citoyenneté à le vent en poupe », Les Cahiers du Volontariat, PFV, Septembre 2016, n°7, p. 5-7.

37 « Les pauvres font de la politique. Mérites et limites de la participation », Bis Bruxelles Informations Sociales, CBCS, 2011, n°164/165.

## L'inclusion dans le volontariat

La place des bénéficiaires dans le volontariat en action sociale pose aussi la question plus large de savoir si le volontariat est réellement inclusif. Les organisations ne pointent pas forcément leur difficulté à inclure des profils variés : au contraire, elles disent avoir toute sorte de profils. Pourtant, statistiquement, nous avons vu que le statut et le niveau de formation influencent positivement l'engagement volontaire. Dès lors, il semble que le volontariat ne soit pas également pratiqué par tous à moins que l'action sociale ne fasse figure d'exception (et il est vrai que nous ne disposons pas de ressource statistique détaillée pour le secteur).

Une étude menée en Grande-Bretagne a permis d'identifier une série de barrières au volontariat pour les personnes souffrant d'exclusion sociale.<sup>38</sup> L'étude pointe dans un premier temps des **barrières psychologiques** : les représentations stéréotypées que se font ces personnes du volontariat (vision limitée des activités que cela recouvre, impression que le volontariat est le fait de certains groupes sociaux, qu'il induit une relation aidant-aidé inégalitaire...), l'impression qu'elles ne disposent pas de suffisamment de temps, le manque de confiance en soi, le fait que le volontariat se déroule dans un environnement peu familial, le sentiment que les organisations ne les accueilleraient pas (idée largement répandue auprès des ex-délinquants par exemple), la peur de perdre des « revenus » sociaux.

Ensuite viennent les **barrières pratiques** : la méconnaissance des canaux d'information sur le volontariat (ou le fait de ne jamais avoir été appelé à le devenir), l'effet dissuasif de procédures de recrutement et de sélections très formelles (notamment chez les personnes peu alphabétisées ou qui ne maîtrisent pas la langue), les délais de réponses des organisations, des lieux inadaptés pour des personnes porteuse d'un handicap, l'absence de défraiement... D'autres études en psychologie sociale ont aussi démontré que l'aptitude d'un individu à s'engager dépendait de sa vision positive de l'action, de la pression sociale ressentie (le regard que les autres portent sur l'action) mais aussi de son sentiment d'avoir les ressources pour le faire (en temps, en information, en compétences...).<sup>39</sup> Elles rejoignent en ce sens la notion de barrières psychologiques auxquelles des individus fragilisés dans leur parcours de vie peuvent être plus sensibles.

En Belgique, nous pouvons également pointer les **démarches administratives** imposées aux demandeurs d'emploi, aux personnes en incapacité de travail, aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale (CPAS)... ainsi que les tentatives de réguler, surveiller, activer leur engagement qui refroidissent bon nombre d'entre eux (cf. point 8).

Trois acteurs entrent en jeu pour influencer sur la participation de tous dans le volontariat : l'Etat, les organisations et les individus eux-mêmes qui restent maître de leur choix de s'engager ou non. Attention toutefois, les organisations, du moins certaines, rappellent que la diversité au sein du volontariat n'est pas leur objectif en soi.

### EN RÉSUMÉ

Les sources de difficultés rencontrés dans un projet de volontariat sont multiples :

1. La (non) reconnaissance du projet de volontariat en interne, l'intégration des bénévoles et les relations travailleurs-bénévoles
  2. Le manque de volontaires et le recrutement perpétuel
  3. La sélection des volontaires
  4. La confrontation du volontaire à la réalité de terrain : difficulté de la tâche, relation aux bénéficiaires
  5. Le respect du cadre et de l'engagement par le volontaire
  6. L'encadrement des volontaires : du temps, des moyens et des outils, la place du coordinateur de bénévoles
  7. La formation des bénévoles : paradoxes, coûts, mobilisation, décalage entre les attentes...
  8. Les politiques du volontariat, entre instrumentalisation et non-reconnaissance
  9. L'adhésion au projet et aux valeurs de l'organisation
  10. L'implication des bénévoles au niveau stratégique
  11. De bénéficiaire à bénévole : une place à construire
- Et l'inclusion dans le volontariat

<sup>38</sup> Volunteering for All? Exploring the link between volunteering and social exclusion, Institute for Volunteering Research, 2005.

<sup>39</sup> Dubost Nathalie, « Motivations des administrateurs d'associations et rôle attendu du CA : une étude empirique », Gestion et management public, 2014/1, p. 5 à 22.

**PARTIE 2**

**DES CLÉS POUR  
RÉFLÉCHIR ET AGIR**





## DES DIFFICULTÉS

**1.** La (non) reconnaissance du projet de volontariat en interne: la place des volontaires, l'intégration des volontaires et les relations travailleurs-bénévoles

**2.** Le manque de volontaires et le recrutement permanent

**3.** La sélection des volontaires

**4.** La confrontation du volontaire à la réalité de terrain: difficulté de la tâche, relations avec le public, sentiment d'impuissance...

**5.** Le respect du cadre et de l'engagement par le volontaire et par l'organisation: fonctionnement interne, cadre légal...

**6.** L'encadrement des volontaires:  
- Du temps, des outils, des moyens pour les bénévoles  
- La difficile place du coordinateur de bénévole

**7.** La formation des bénévoles: paradoxes, coûts, mobilisation, décalage entre les attentes...

**8.** Les politiques du volontariat, entre instrumentalisation et non-reconnaissance

**9.** L'adhésion au projet et aux valeurs de l'organisation

**10.** L'implication des bénévoles au niveau stratégique

**11.** De bénéficiaires à bénévoles:  
- Une place à construire  
- L'inclusion dans le volontariat



## DES CLÉS POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR

**1** Donner une place aux volontaires

**2** Encadrer des volontaires

**3** Recruter des volontaires

**4** Sélectionner

**5** Accueillir un nouveau volontaire

**6** Fidéliser ses volontaires

**7** Déconstruire les mythes et représentations

**8** Prévenir le burn-out et l'usure

**9** Construire une démarche éthique avec les volontaires

**10** Sensibiliser et accompagner les volontaires aux devoir de discrétion et secret professionnel

**11** Favoriser toutes les occasions d'apprentissage

(Cf. Clé 12)

(Cf. Clé 11)

**12** Donner une place aux usagers dans le volontariat





## DONNER UNE PLACE AUX VOLONTAIRES



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Où se trouvent les volontaires au sein de notre organigramme institutionnel ?
- › Quelles sont les relations hiérarchiques et les lieux de décision, de concertation... ?
- › Les relations entre volontaires et travailleurs sont-elles bonnes ?
- › À quels endroits identifions-nous des difficultés liées au volontariat ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Lors d'une rencontre de réseau, les participants ont été invités à **représenter graphiquement la place attribuée aux volontaires dans leur organisation** : dans quel service, à quel niveau « hiérarchique », avec/sans travailleurs à leur côté... Sur cette base, ils ont ensuite identifié les « places » ou les « relations » qui posent des difficultés.

*Tel volontaire déborde de sa fonction. Tel autre n'accepte pas les rapports hiérarchiques. Enfin, dans tel service, les volontaires sont seuls face aux bénéficiaires et certains décident de manière subjective de l'accès au service. (...)*

En groupe, nous avons approfondi deux cas pratiques en s'inspirant de la méthode des **chapeaux de Bono**. Cette méthode permet d'aborder un problème, en évitant la censure des idées dérangeantes et en permettant l'émergence d'idées nouvelles. Chaque participant adopte un rôle différent, appelé chapeau :

- A** **La neutralité** : la personne identifie une situation problématique et l'expose en abordant les faits ;
- B** **L'intuition** : la personne fait appel à son intuition, ses impressions et émotions ;
- C** **L'optimisme** : la personne rêve, donne des idées, ses commentaires sont positifs sur les propositions des autres ;
- D** **Le jugement** : la personne identifie les dangers, les risques et joue l'avocat du diable ;
- E** **La créativité** : la personne amène de nouvelles idées et sort des sentiers battus ;
- F** Le meneur de jeu : il canalise les idées et régule les échanges.

Les pistes d'actions et de réflexion ci-dessous ont émergé au cours de ces exercices au départ de situations problématiques.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Le bon volontaire à la bonne place



Certaines difficultés naissent d'un manque de clarté et de communication interne sur la place des volontaires. Voici quelques questions pour clarifier le rôle du volontaire et donner du sens à sa présence et son action.

- 1** Quelles sont les missions du volontaire ? Avoir une description concrète est nécessaire pour s'assurer d'une interprétation correcte de la mission. *Par exemple, assurer un bon accueil, cela veut dire quoi chez nous ?*
- 2** Quelles sont les qualités ou compétences nécessaires pour effectuer ces tâches ? Identifier si il y a une dimension d'apprentissage ou si la personne est déjà qualifiée pour exercer la mission.
- 3** Qu'est-ce qui motive la présence d'un volontaire à ce poste ? Les raisons historiques qui ont mené à la présence d'un volontaire sont-elles toujours valables aujourd'hui ?
- 4** Quels moyens pouvons-nous mettre à disposition du volontaire pour faciliter sa mission (matériel, formations, réunions, supervisions...) ?

## Favoriser le respect de la place de chacun

- › Construire un cadre commun auquel se référer : organigramme et descriptif des rôles, modalités de travail partagées (critères d'octroi de l'aide, procédures, outils, réunions d'équipe...).

.....
- › Accepter une part de subjectivité chez les volontaires : ce ne sont pas forcément des professionnels et encore moins des machines.

.....
- › Co-construire une charte éthique avec les volontaires : un outil pour les aider à surmonter leurs difficultés, construit avec eux et régulièrement mis à jour. Attention, une charte imposée sera probablement perçue comme une contrainte plus que comme une aide. L'évaluation régulière de la charte permet de réajuster le fonctionnement de l'équipe.

.....
- › Envisager le rattachement de certaines structures bénévoles à des structures professionnelles pour déléguer des missions qui nécessitent un savoir-faire ou une expertise professionnelle (par exemple : mener une enquête sociale).

.....
- › Permettre au volontaire d'améliorer sa fonction : formations pour aller plus loin dans ses missions, aller voir comment sa mission est exercée dans d'autres organisations, rencontrer d'autres volontaires remplissant la même fonction pour échanger bonnes pratiques et difficultés...

.....
- › Proposer des réunions et rencontres entre volontaires et travailleurs pour mieux comprendre le travail de chacun, partager les difficultés et réfléchir aux solutions...

.....
- › Partager les succès, les résultats qui sont le fruit du travail de toute une équipe!

.....



- « *Méthode des six chapeaux* », wikipedia.org
- Techniques d'animation : pouremporter. [communagir.org/outils](http://communagir.org/outils)
- « *La participation des volontaires : le chantier de tous les possibles* », Les Cahiers du Volontariat, PFV, n°9, 2018. Ce dossier comprend un guide pratique vous permettant de dresser un autodiagnostic.



## ENCADRER LES VOLONTAIRES



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Dans notre organisation, quelles sont les étapes du processus d'encadrement des volontaires ?
- › Quelles sont les étapes où nous excellons ?
- › Quelles sont celles où nous devons nous améliorer ?

## LES ÉCHANGES DU RÉSEAU

Le processus d'encadrement et d'intégration des nouveaux bénévoles est plus ou moins formalisé et élaboré selon les organisations. En 2016, nous avons invité les participants à identifier les différentes étapes de ce processus en interne. Leurs schémas variaient tant dans leur contenu (entre 3 et 10 étapes) que dans leur forme (linéaires, cycliques, courbes ou carrément « éclatés »). Pour certains, l'exercice était loin d'être évident : il s'agissait de conceptualiser une démarche qui se fait parfois « sur le tas » et qui peut varier d'une fois à l'autre...

Pour d'autres, le schéma est fortement élaboré et détaillé. Et dans ce dernier cas, il peut malgré tout ne pas être entièrement respecté dans la pratique. Ce qui paraît idéal lorsqu'on élabore un plan se révèle parfois difficile à mettre en œuvre ou à assumer sur le terrain. Lors de la mise en commun, nous avons construit un schéma collectif reprenant les différents éléments pointés par les participants, qui l'ont alors complété collectivement.

L'exercice a permis de **prendre du recul** sur son projet de volontariat, d'en identifier les temps forts comme les faiblesses. Pour le coordinateur de volontaires, c'est **un outil pour le suivi des bénévoles**. Chaque étape semble importante pour le bon déroulement du projet et le bien-être des volontaires.

Autre constat : un processus d'encadrement des bénévoles n'est pas figé dans le temps, il évolue avec le projet. Il peut donc servir de **support à l'évaluation du projet**. Les organisations évoquent souvent des changements à venir, des améliorations



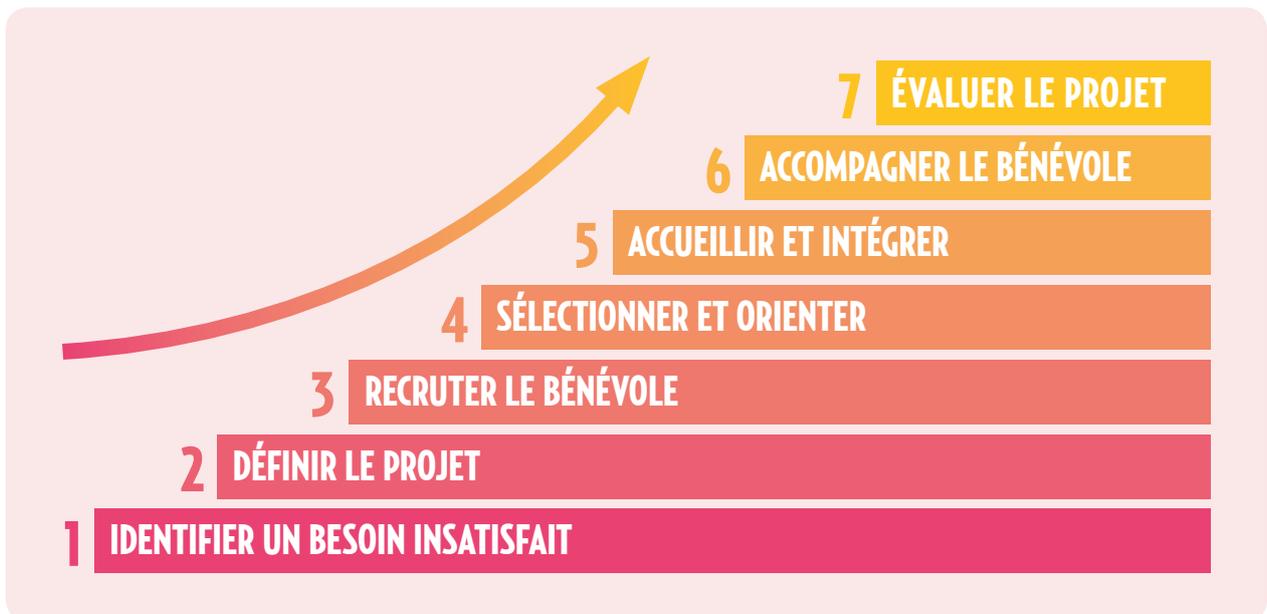
- *Gestion du volontariat, Guide pratique*, Croix-Rouge de Belgique, 2011.
- *Le volontariat, « un bon bond » pour votre institution*, PFV, 2014.
- *Les volontaires, une ressource humaine à gérer*, PFV, 2014.
- *Gestion du bénévolat et du volontariat*, Halba B, 2006.
- *Cadre éthique pour bénévoles et organisations de bénévoles*, Thibault A, 2012. Ce document propose un cadre de référence pour le bénévolat au Québec. Il peut être source d'inspiration pour les organisations pour définir la place et l'encadrement à proposer aux bénévoles.

à y apporter. Aussi, si nous ne le respectons pas tel qu'il existe, c'est probablement qu'il ne correspond plus à nos besoins ou que le décalage entre les attentes de l'institution et la réalité de terrain est devenu trop grand. Il est temps de repenser le projet.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### 7 moments clés

Il y a **sept moments clés dans un projet de volontariat**. Chaque organisation peut réajuster ce processus en fonction de ses besoins et surtout mettre en œuvre chaque étape de manière très différente.



## 1 Identifier un besoin insatisfait

C'est souvent le point de départ d'un projet. Cela peut être un besoin de l'organisation, d'un public-cible (des « bénéficiaires »), ou des membres (adhérents) de l'organisation.

## 2 Définir le projet

Elaborer un projet pour répondre à ce besoin : fixer des objectifs, identifier les tâches à mener, le cadre et les moyens nécessaires... mais aussi déterminer la plus-value du volontariat pour ce projet pour donner sens au projet de volontariat. Il s'agit de répondre aux questions : quelle place va-t-on donner aux volontaires dans ce projet et pourquoi des volontaires ? (Clé n°1)

## 3 Recruter

Créer et diffuser un appel à bénévoles, rencontrer les personnes pour apprendre à se connaître, vérifier si les attentes et besoins se rencontrent. (Clé n°3)

## 4 Sélectionner et orienter

Sélectionner (lorsque c'est nécessaire) ou orienter (lorsque plusieurs postes sont à pourvoir) pour faire coïncider les attentes du volontaire et celles de l'organisation et placer le « bon » volontaire à la « bonne » place. (Clé n°4)

## 5 Accueillir et intégrer

Cette phase prend des formes très variées selon les organisations : phase « test », formation initiale, formalisation ou non de l'engagement, parrainage d'un autre bénévole, farde de bienvenue... La temporalité varie également en fonction de la durée de la formation initiale et son importance pour l'action. (Clé n°5)

## 6 Accompagner le bénévole

L'aider dans ses missions, lui permettre de s'approprier les outils et les rôles, le valoriser (le fêter notamment) et le fidéliser. (Clés n°6-11)

## 7 Évaluer le projet

Être à l'écoute du bénévole, faire progresser l'organisation, adapter le projet ou changer les missions du bénévole... et, pour le candidat comme pour l'organisation, pouvoir faire évoluer l'engagement ou y mettre fin.

## Un projet de volontariat en partenariat (d'après la Croix-Rouge de Belgique)

À la Croix-Rouge, de nombreux projets de volontariat font l'objet d'un partenariat avec une organisation tierce. La Croix-Rouge assume le rôle de coordinateur des volontaires, tandis que l'organisation tierce travaille en lien avec le public bénéficiaire. Fortes de cette expérience, Catherine Souchon et Julie Tummers nous ont partagé 11 pistes pour un partenariat réussi!

**Le partenariat, c'est** une association **active** de différents intervenants qui, tout en maintenant leur **autonomie**, acceptent de **mettre en commun leurs efforts** en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou un **besoin clairement identifié**.

*“Seul on fonctionne bien, à deux on fonctionne mieux!”*

**1. Implication des deux parties.** Être partenaire, ce n'est pas se contenter de relayer l'information. Être partenaire, c'est s'engager à être attentif au volontaire et au bien-être du bénéficiaire. Généralement, le partenaire connaît bien le bénéficiaire, mais s'il se retire une fois le volontaire en place, cela compromet la qualité du service et du suivi.

**2. Chacun son métier.** Chaque partenaire est maître de son secteur, de son expertise. Il faut donc mettre en place des complémentarités, des synergies dans le respect de l'identité et l'autonomie de chacun.

**3. Des objectifs communs :** sur lesquels les partenaires s'accordent dès le début.

**4. Construire et entretenir la relation en continu et en proximité.** Un partenariat, cela prend du temps. À construire et entretenir comme... une relation amoureuse!

**5. Mal défini au départ ? Echec !** Mieux vaut prendre le temps de la réflexion et de la construction que d'agir dans l'urgence. C'est le moment le plus crucial pour la réussite du projet.

**6. Répartir les tâches dès le départ**

**7. Formaliser : convention ou protocole de collaboration.** La bonne entente ne suffit pas toujours à prévenir les difficultés. Ne pas formaliser le partenariat, c'est risquer de mettre à mal le suivi et donc les volontaires.

**8. Avec les « bonnes personnes » (institution) = durabilité !** Tant que le partenariat est négocié et porté par les responsables/dirigeants, les interlocuteurs de terrain peuvent changer, le partenariat continuera toujours!

**9. Communication (avant, pendant, après / En interne).** Tout le monde doit avoir les idées claires sur la nature et le contenu de la collaboration.

**10. Qualité versus quantité.** Mieux vaut avoir deux partenariats forts que dix caduques. Pour que le volontaire se sente porté par la collaboration et les acteurs de terrain.



## RECRUTER DES VOLONTAIRES



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Comment mobiliser de nouveaux volontaires ?
- › Quels outils utiliser pour le recrutement ?
- › Peut-on limiter une offre de volontariat à certains profils (âge, sexe, handicap...) ?
- › Les stages ou journées d'entreprise : une réponse au manque de bénévoles ?
- › Comment préparer la rencontre avec le candidat volontaire ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Deux rencontres d'échanges de pratiques ont été organisées autour du recrutement et de la sélection de volontaires. Ces rencontres ont permis d'aborder différentes dimensions : le message à diffuser, les canaux de diffusion, la première rencontre avec le candidat volontaire, la sélection et l'orientation. Pour chacun de ces aspects, nous avons à nouveau constaté une grande diversité de pratiques. Entre l'association de terrain intégralement composée de bénévoles et l'organisation composée d'une multitude d'antennes locales, les objectifs, les moyens mis en œuvre pour le recrutement et les publics ciblés peuvent grandement différer. Par ailleurs, les modalités et critères se différencient également en fonction de la nature de la mission confiée au volontaire. Malgré cela, les participants sont parvenus à identifier un ensemble de « points d'attention », d'outils pertinents et ils ont éclairé de leur point de vue respectif les différentes questions éthiques soulevées par ce recrutement. Sur le plan légal, l'expertise de la PFV a été mise à contribution.

Autour du message à diffuser, le groupe est parti de « petites annonces » de volontariat en ligne pour en identifier les points forts et les points d'amélioration. L'exercice a mis en lumière des éléments objectivables (par exemple, la qualité de l'orthographe, le manque d'informations ou la ressemblance avec l'emploi) et des éléments plutôt subjectifs (la longueur idéale, l'utilisation du tutoiement ou du vouvoiement). Ce premier échange a permis de réduire au silence le mythe de l'annonce « tout public ». Le groupe a réussi à identifier quelques points d'attention pour la création d'une annonce. Les participants ont également mis en commun leurs canaux de prédilection pour la diffusion.

Est ensuite venu un travail collectif autour de la rencontre. Le partage d'expérience a rapidement permis de mettre tout le monde d'accord sur l'objectif de cette étape. Mais il a à nouveau mis en lumière la diversité de formules : séance d'information collective, contact téléphonique préalable, envoi en amont d'une documentation, deux rencontres successives ou une seule rencontre... Certaines organisations font de cette première rencontre un moment plutôt informel et la sélection s'opère « au feeling », d'autres ont un canevas déjà préparé et vont jusqu'à mener une réflexion d'équipe autour de la sélection. C'est particulièrement le cas lorsque le volontariat est exigeant ou difficile. La durée de ce premier contact varie entre 30 minutes et 1h pour un rendez-vous individuel et monte à 3h pour une rencontre collective. À nouveau, la mise en commun a permis aux participants de dépasser ces singularités pour identifier un déroulé de la rencontre qui puisse servir de source d'inspiration à tous. À chacun dès lors d'en adapter le contenu et de choisir la formule en fonction de ses besoins.



- *Lexique Discriminations, en ce compris Sexe et Délits de haine*, www.unia.be, Unia, janvier 2018.
- « *Discrimination : ce que (ne) permettent (pas) les lois belges* », Les Cahiers de la PFV, Namur, 2015, n°5.
- « *Volontariat d'entreprise. Intérêt et défis pour les organisations du secteur social* », Fuchshuber E, in *Le Sociographe*, 2012/5, p. 207-234.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Choisir ses outils

**Identifier son public-cible** et en fonction choisir le(s) support(s), les canaux et créer le message de recrutement.

**Supports :** petite annonce, encart dans un journal, flyers, affiche, spots radio-télé, ...

**Canaux :** bouche-à-oreille (réseaux des bénévoles, des travailleurs), outils de communication de l'organisation (site internet, réseaux sociaux, newsletter...), sites internet et centres de volontariat (levolontariat.be, bonnescauses.be, guidesocial.be...), médias locaux (radio, journaux... : valoriser le volontariat lorsque l'organisation valorise une activité auprès des médias), canaux d'information des communes (journal, panneaux d'affichage, site internet), affichage public (STIB...), outils d'information des partenaires de l'association, dépôt de tracts dans les commerces et lieux culturels... (avec l'aide des volontaires ou des antennes locales) et, en fonction du public cible, via les écoles, universités, organisations de seniors et de jeunesse, paroisses (mails, animations proposées, affichage demandé...).

En multipliant les canaux et les supports, l'association accroît ses chances de réussite car elle accroît le nombre de personnes touchées.

### Quelques conseils pour rédiger une offre

- ▶ Être concis et précis. Risques : trop concis = froid et sec ; trop long = ennui, décroche.
- ▶ Importance de l'accroche !
- ▶ Ton et choix du vocabulaire : s'adapter au public ciblé et avoir conscience que les choix entraînent des réactions différentes. « Talents », « qualités » versus « compétences », « vous » vs « tu » ?
- ▶ Se différencier d'une offre d'emploi : pas de CV, ni de la lettre de motivation et éviter les expressions de type « régime ¼ temps » qui refroidissent la plupart des bénévoles (surtout si leur vécu par rapport au marché du travail n'est pas positif).

► Donner une image positive du rôle et de l'organisation (par exemple, ses valeurs). Certains mots ont une résonance positive : ouverture, humanité...

► Ajouter une photo ou un logo si cela vient renforcer positivement le message.

► Les informations clés à sélectionner en fonction des besoins, du public ciblé et de sa notoriété éventuelle...

**1. Quoi :** ce qu'on attend de moi ?

Rôle, tâches

**2. Pourquoi ?** L'organisation (préciser son objet social s'il n'est pas largement connu ou suffisamment explicite).

**3. Qui dois-je contacter ?** Coordonnées

**4. Où ?** Lieu de l'activité

**5. Dans certains cas : à qui s'adresse l'annonce ?** Profil souhaité : qualités, disponibilités... Seuls les éléments pertinents ou déterminants pour la sélection sont utiles.

Plus il y a de critères, plus le candidat risque de s'auto-éliminer. Attention également à ne pas énumérer toutes les difficultés liées à la tâche.

► Tester l'annonce auprès de personnes externes à l'organisation : qu'on-t-elles compris ? L'annonce leur parle-t-elle ?

► Évaluer l'annonce : demander aux candidats volontaires comment ils ont pris connaissance de l'organisation et ce qui a retenu leur attention.



### Sexe, âge, handicap... Peut-on limiter une offre de volontariat à certains profils ?

La Belgique dispose d'un arsenal législatif pour lutter contre les discriminations. Il y a discrimination lorsqu'une différence de traitement n'est pas justifiée.

Si une distinction directe est faite lors du recrutement, elle doit être justifiée et raisonnable : elle poursuit un objectif légitime, les moyens pour réaliser cet objectif sont nécessaires et appropriés. Chaque situation est unique et appréciée au cas par cas. Par exemple, une personne qui ne parle pas bien le français risque d'être refusée comme bénévole dans une école de devoirs si l'objectif est d'aider des écoliers en français.

En matière de handicap, le refus d'un aménagement raisonnable est également considéré comme discriminant. Le coût, l'impact sur l'organisation, la fréquence et la durée prévue de l'aménagement, l'impact sur l'environnement, l'absence ou non d'alternatives... autant d'éléments qui permettent d'évaluer le caractère « raisonnable » de l'aménagement.

## Au programme de la première rencontre

Objectifs : faire connaissance avec le candidat, vérifier l'adéquation entre les attentes du candidat et ce que l'organisation peut offrir et vice versa.

Les points forts : attitude d'écoute et d'ouverture du recruteur, cadre détendu, avoir du temps, être deux pour un regard plus nuancé...

Des supports : « Check List » de la rencontre (les points à aborder), les fiches des rôles à pourvoir, de la documentation à remettre au candidat pour faire mûrir sa réflexion.

## Les quatre phases de la rencontre :

**1. Accueillir :** présentation des personnes présentes au sein des locaux, du candidat, café-thé-eau-biscuits.

### 2. Découvrir le candidat

*Parlez-moi de vous, de votre parcours, de ce que vous aimez faire, de vos centres d'intérêt...*

*Avez-vous déjà fait du volontariat ?*

*Qu'est-ce qui vous motive à faire du volontariat chez nous ?*

► Évaluer les représentations que le candidat se fait du service et le cas échéant éclaircir le contexte ou les incertitudes

*Que connaissez-vous de notre association ?*

*Quelle idée vous faites-vous des personnes qui fréquentent nos services ?*

► Évaluer les outils de recrutement

*Comment avez-vous connu notre organisation ou notre offre de volontariat ?*

► Si l'organisation a établi des critères incontournables pour le poste recherché, il faut pouvoir poser des questions en lien avec ceux-ci. Par exemple :

*Quels sont vos moyens de locomotion ?*

[Critère : déplacement en soirée, lieu inaccessible en transport en commun, nécessité d'avoir un véhicule personnel]

*Dans telle situation, que feriez-vous ?*

[Mise en situation]

*Quel temps d'implication souhaitez-vous consacrer au projet ? Quelles sont vos disponibilités ?*

### 3. Présenter l'organisation

- ▶ Mission  
.....
- ▶ Valeurs - Présenter les pratiques de l'organisation qui pourraient poser un conflit de valeurs au candidat et lui demander si cela pose un problème.  
.....
- ▶ Poste du volontaire: tâches, responsabilités, moyens, fréquence, réunions...  
.....
- ▶ Plus-value du volontariat au sein de l'organisation, à ce poste, pour donner sens à la mission et plus-value du volontariat pour les volontaires de l'organisation (ce qu'il peut en retirer comme plaisir).  
.....
- ▶ Présenter les situations où le respect de la confidentialité, du devoir de discrétion ou du secret professionnel, est d'application. Expliciter ces notions (cf. Clé 10).  
.....
- ▶ Informer des risques éventuels liés au volontariat et expliquer ce qui est mis en place pour y faire face.  
.....
- ▶ Détailler l'encadrement des volontaires: accueil et intégration, formations (si obligatoires, l'annoncer d'emblée), festivités et événements...  
.....

### 4. Clôturer

- ▶ Avez-vous des questions ?  
.....
- ▶ Suite du processus de recrutement: se donner le temps de la réflexion (mutuellement), prévoir les modalités et délai pour reprendre contact (qui, quand, comment ?).  
.....
- ▶ Remercier et dire au revoir...  
.....



### Les stages ou journées d'entreprise: une alternative intéressante ?

Les objectifs de ces formules diffèrent du volontariat. Ainsi, le stage a un objectif formatif: développer des compétences ou les expérimenter en milieu professionnel, découvrir le monde du travail, ... Les journées d'entreprise (parfois appelées volontariat d'entreprise) peuvent avoir un objectif de cohésion d'équipe, de bien-être des salariés, de découverte du tissu associatif, d'amélioration de l'image de l'entreprise. Par ailleurs, légalement, dans un cas comme dans l'autre, **il ne s'agit pas de volontariat** (un engagement libre et gratuit au profit de la collectivité). Le stage est un passage obligé pour l'obtention de son diplôme, tandis que les travailleurs d'une entreprise sont engagés sous contrat de travail et rémunérés pour le temps passé au sein de l'association.

Si les journées d'entreprise permettent de faire connaître l'organisation à d'autres personnes, elles peuvent aussi entraîner des difficultés. Par exemple, elles augmentent la charge de travail et induisent un coût pour la coordination, l'accueil et la supervision des personnes pour un engagement souvent très ponctuel. Elles conduisent parfois à une adaptation du travail aux attentes du partenaire privé, au détriment de l'organisation sociale. Une autre critique également formulée porte sur la perte d'indépendance ou de crédibilité par le transfert possible de l'image du partenaire privé sur l'organisation sociale. Cela peut avoir un impact négatif sur les autres bénévoles et les donateurs de l'organisation. Construire un partenariat équitable et constructif nécessite du temps... Les journées d'entreprise ne sont pas une réponse « facile » au manque de volontaire.

Enfin, si les bénévoles sont interchangeables avec ces autres formes d'engagement, que reste-t-il de la plus-value du volontariat au sein de mon organisation ?



## SÉLECTIONNER



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Peut-on refuser un candidat ?
- › Y'a-t-il des bonnes raisons de dire non ?
- › Quand et comment le dire ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

La sélection est une question épineuse. Peut-on réellement refuser un candidat? Comment le justifier alors que l'organisation vient justement de clamer son besoin de volontaires ou qu'elle lutte contre l'exclusion sociale? La question semble mettre beaucoup de participants à mal. Tout le monde s'accorde sur la nécessité de pouvoir refuser un candidat. Même les organisations qui pratiquent un très haut degré d'ouverture se trouvent confrontées à cette situation, de temps à autre. Par contre, la manière d'y arriver ne semble pas toujours évidente.

*“On n'accepte pas tout le monde tout le temps... Mais nous tentons d'accueillir un public varié tout en nous assurant qu'il y ait une complémentarité pour faire fonctionner nos activités.”*

*“Tout le monde est capable de faire du volontariat. Le tout est de trouver où...”*

*“Parfois au moment de l'entretien, on se dit que ça va être compliqué avec cette personne et puis dans la réalité, cela ne se confirme pas.”*

Le réseau s'est mis en réflexion pour identifier une démarche commune sur laquelle s'appuyer pour mener la réflexion en interne et se positionner.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Se laisser le temps de la réflexion

Le temps de prendre du recul sur la rencontre, d'objectiver sa décision, de trouver les mots justes (en cas de refus), de susciter l'adhésion de l'équipe (pré-accueil), de permettre au candidat de réfléchir... La décision n'est pas forcément oui ou non. Il y a aussi une troisième voie: proposer une activité test ou une phase d'immersion à l'issue de laquelle chacun prend une décision.

L'avantage est de pouvoir faire connaissance de manière approfondie et de se laisser un temps d'adaptation mutuel.

### Pourquoi dire non?

► **Des raisons objectives:** les attentes du candidat ne pourront pas être satisfaites, l'un des critères indispensables (et non-négociable) n'est pas rencontré (incompatibilité d'horaire, compétence technique requise...). Ces critères doivent avoir été définis avant la rencontre!

► **Des raisons subjectives:** j'ai le sentiment que le volontaire n'est pas prêt pour un tel engagement, qu'il risque d'être mis à mal par le volontariat qui lui sera proposé, qu'il n'adhère pas tout-à-fait aux valeurs... Je lui fais part de mes doutes ou de mes craintes.

### Prendre une décision et la communiquer

C'est une décision mutuelle, de la part du candidat et de l'organisation. Il est important d'avoir convenu avec lui au



- *La loi relative aux droits des volontaires*, [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be) PFV.
- *3 étapes pour apprendre à dire non*, [www.universitedepaix.org](http://www.universitedepaix.org), Université de Paix, 2013.
- Centre d'orientation du volontariat de Bruxelles, sur rendez-vous: 02 219 53 70, [centre.bruxelles@volontariat.be](mailto:centre.bruxelles@volontariat.be)

préalable d'une durée de réflexion et des modalités de la reprise de contact.

En cas de refus, il faut réfléchir à la façon de le communiquer pour préserver l'estime personnelle du candidat.

► **Objectiver** les raisons du refus, sans porter de jugement sur la personne: revenir sur les faits.  
«Lorsque vous m'avez dit ceci, j'ai eu le sentiment que vous n'étiez pas tout-à-fait prêt pour...»

► **Ouvrir de nouvelles portes!** Inviter la personne à se représenter plus tard éventuellement; réorienter vers d'autres formes de volontariat (centre d'orientation du volontariat de la PFV); réorienter vers d'autres activités de participation et de loisirs (si pertinent en fonction des envies de la personne).

### Donner sa chance au volontaire, malgré tout?

Parfois, l'organisation souhaite donner sa chance au candidat.

► Cela suppose **un suivi plus fort dans les premiers temps** (si la personne est fragile ou qu'on a une incertitude sur sa capacité à assumer le volontariat).

► Il est aussi possible de réfléchir à **une autre forme de volontariat** qui pourrait être proposé à la personne.



### Les personnes sous «prescription de volontariat»: une bonne idée?

La «prescription de volontariat», c'est lorsque la personne se présente pour du volontariat sur conseil ou demande de son médecin, de son thérapeute ou de son assistant social.

Or, l'engagement volontaire doit rester un acte libre car c'est un engagement «sans rétribution, ni obligation» selon la loi. En cas de «prescription», la personne peut se sentir obligée d'y répondre pour satisfaire le prescripteur ou pour conserver ses droits... Il est important de clarifier cela avec la personne.



## INTÉGRER UN NOUVEAU VOLONTAIRE



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Quelles sont les conditions d'un accueil réussi ?
- › Que dire à un nouveau volontaire lors de ses premiers pas dans l'organisation ?
- › Que lui transmettre par écrit ?
- › Que ne faut-il surtout pas faire ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

A partir des questions ci-dessus, les participants ont échangé sous forme de « world café » leurs bonnes pratiques en la matière et ils se sont aussi inspirés de leurs expériences personnelles, bonnes ou mauvaises.

Le réseau s’est brièvement penché sur la formalisation de la collaboration. Beaucoup d’organisations formalisent l’engagement par la signature d’un document appelé tour à tour convention, charte, note d’information, acceptation de volontariat ou encore contrat. Une petite mise au point sur le cadre légal entourant les obligations des organisations s’est avérée nécessaire ainsi qu’une réflexion sur l’opportunité que représente la mise par écrit.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Les premiers pas

**Des activités d’accueil :** proposer un parrainage (par un autre bénévole), visiter les lieux, prévoir un repas ou drink d’accueil, une activité brise-glace...

**Des gestes de bienvenue :** un sourire, s’intéresser à la personne, offrir un café, présenter l’équipe (qui a été prévenue de son arrivée), expliquer les rituels, ne pas laisser la personne seule, valoriser ses questions, être disponible, prévoir une pause ensemble, demander un feed-back en fin d’activité... et REMERCIER le bénévole!

### Et des mots pour le dire...

- “ Bienvenue! ”
- “ Cela a été pour trouver? ”
- “ On se tutoie? ”
- “ Comment te sens-tu pour ton premier jour? ”
- “ Nous sommes contents que tu rejoignes l’équipe! ”
- “ Merci pour ton aide! ”
- “ On est soulagé d’avoir ton aide, tes compétences! ”
- “ Fais appel à l’équipe si besoin. ”
- “ L’important, ce n’est pas toujours de bien faire mais d’accepter de se poser des questions sur ses pratiques... ”
- “ Fais-toi confiance, sois tolérant avec toi-même! ”
- “ Comment s’est passée ta journée? ”
- “ Comment t’es-tu senti? ”



- *Le café du monde*, Communagir pour emporter.org

- Le rapport d’étonnement: Cécile Buxin, Les Amis d’accompagner, bruxelles.cre@gmail.com

Réflexions et outils sur la note d’information :

- *Note d’information (exemple)*, www.levolontariat.be, PFV.

- *Favoriser l’assiduité en milieu associatif: une application de la théorie de l’engagement*, Skandrani-Marzouki I et alii, Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2013/2, p. 127-145.

- *Le bénévolat, Au bénévole inconnu!*, Ferrand-Bechmann D, Beaume-les-Dames, 2013.

### Le carnet du volontaire (ou la farde de bienvenue)

Un support écrit pour remettre les informations importantes aux volontaires, pour l’aider à se préparer à ses missions et mieux connaître l’organisation. Ce carnet peut reprendre :

- ▶ La note d’information (cf. la question piment) ;

- ▶ Une présentation de l’organisation : mission, valeurs, modalités de collaboration au sein de l’équipe, projet pédagogique, organigramme... ;

- ▶ Une fiche descriptive du rôle du volontaire ;

- ▶ Des documents types liés à la mission du volontaire : évaluation, carte de bénévole (pour identifier le bénévole auprès des bénéficiaires, lors de ses missions à l’extérieur...), rapport de mission... ;

- ▶ Des exemples de missions et des témoignages ;

- ▶ Les coordonnées des personnes ressources,

- ▶ Une note de frais vierge en cas de remboursement des frais liés au volontariat ;

- ▶ ...

## Le rapport d'étonnement (d'après l'outil développé par les Amis d'accompagner)

Cécile Buxin a mis en place un nouvel outil d'accompagnement du bénévole au sein de l'asbl Les Amis d'accompagner. Cet outil est destiné aux nouveaux bénévoles afin d'améliorer leur suivi dans la phase d'accueil et d'analyser le fonctionnement de l'organisation.

L'outil repose sur un principe simple : le nouveau bénévole a un regard neuf sur l'organisation qui peut être riche d'enseignements pour celle-ci. Son regard peut contribuer à améliorer les pratiques.

Lors de son entrée, le nouveau venu est informé qu'il fera un rapport d'étonnement au bout de deux mois. L'œil neuf du nouveau venu est source de créativité ou de signalement de défektivité. Le terme étonnement n'est connoté ni positivement, ni négativement, ce qui permet une observation ouverte.

Un canevas (sous forme de Mind Map par exemple) ou un carnet peut lui être proposé afin de l'amener à adopter différents angles de vue et balayer tous les aspects de l'association. Sur celui-ci, il inscrit prioritairement les points singuliers, ce qu'il l'a étonné, avant que son esprit ne soit modelé par la culture de l'organisation.

Cet outil lui est remis dès son arrivée (par exemple, dans la farde de bienvenue) et au cours des deux mois, le coordinateur de volontaire veille à lui rappeler régulièrement d'y consacrer du temps.

La forme finale du rapport est laissée à la libre appréciation du bénévole. Elle fait l'objet d'un entretien entre le coordinateur et le bénévole. Le coordinateur peut ensuite faire remonter les informations récoltées vers la direction qui peut en tenir compte pour faire évoluer les pratiques. Un suivi du rapport doit donc être prévu en interne. Avant de le mettre en œuvre, Cécile a présenté l'outil à son Conseil d'administration qui en a validé les objectifs et le fonctionnement.

### ASSURANCES

### STATUT DE L'ORGANISATION \*

### DÉFRAIEMENTS (ÉVENTUELS)

### SITUATIONS LE LIANT AU SECRET PROFESSIONNEL



### Faut-il formaliser l'engagement du volontaire ? Doit-on signer un contrat avec le volontaire ?

Il n'y a aucune obligation légale de signer un document. Par contre, la loi prévoit une **obligation d'informer** le volontaire sur le statut de l'organisation (\*et les coordonnées des responsables dans le cas d'une association de fait), les assurances qui le couvre, les modalités de défraiements (s'il y en a) et, le cas échéant, les situations le liant au secret professionnel (clé n°10). Ce sont les informations minimum mais l'organisation peut aussi y ajouter d'autres éléments.

L'organisation doit pouvoir **prouver** avoir transmis les informations : par mail personnel adressé au volontaire, affichage dans le local des bénévoles, signature d'un accusé de réception...

**Le terme « contrat » ne convient pas au bénévolat** qui est un engagement « sans obligation ». Qui plus est, il crée l'amalgame entre emploi et volontariat. La PFV parle plutôt de « **note d'information** ».

**Avantages** de la mise par écrit : cela peut avoir un impact positif sur la présence régulière du bénévole, selon une recherche menée en psychologie de l'engagement. En outre l'écrit permet de clarifier le cadre, de pouvoir y revenir en cas de doutes ou de difficultés, tout en dépassionnant leur résolution. **Inconvénients** : l'écrit peut être perçu comme une lourdeur administrative, une démarche démotivante ou même une contrainte si le bénévole veut se sentir libre dans son engagement. C'est par exemple le ressenti de certains bénévoles au sein de collectifs entièrement portés par des... bénévoles. Si l'écrit est trop précis, il peut aussi brider la créativité et l'innovation du bénévole en le déresponsabilisant.



## 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.”<sup>1</sup>*



- «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

<sup>1</sup> 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)



## DÉCONSTRUIRE LES MYTHES ET REPRÉSENTATIONS



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Comment outiller les volontaires de 1ère ligne pour qu'ils se sentent à l'aise dans leurs missions et dans leurs relations avec les bénéficiaires ?
- › Comment les sensibiliser aux difficultés rencontrées par les publics accompagnés ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Le Centre de Prévention du Suicide et la Fédération des Services Sociaux sont venus partager des outils permettant de travailler les représentations, mythes, croyances que les volontaires peuvent avoir ou entendre sur les bénéficiaires de l'action sociale.

Les idées reçues ont souvent une fonction sociale importante: elles permettent d'appréhender la complexité de la réalité, de se protéger de sentiments de culpabilité ou d'impuissance, de fournir des explications sécurisantes. Mais elles impactent aussi notre comportement, notre capacité d'écoute et d'empathie et donc forcément la relation qui se noue entre un volontaire et un bénéficiaire. Il est dès lors important de pouvoir les identifier et les questionner.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Animer un quiz avec les volontaires

D'après l'outil développé par le Centre de Prévention du Suicide.

- ▶ Un questionnaire à choix multiple ou un vrai/faux distribué aux bénévoles et les inviter à y répondre individuellement
- ▶ Revenir collectivement sur chaque question sous forme, par exemple, de débat dans l'espace (se positionner à droite de la salle si c'est vrai, à gauche si c'est faux...). Les inviter à commenter leur position: pourquoi pensez-vous cela?
- ▶ Apporter des données factuelles pour répondre à la question ou lui donner un éclairage différent, montrer comment l'idée reçue peut affecter les comportements (en n'écoutant pas la demande de l'autre, en le tenant à distance, ...).
- ▶ En conclusion, il est utile d'expliquer les mécanismes d'engrenage (pauvreté, crise suicidaire ou autre) et le rôle que les citoyens et bénévoles peuvent jouer pour les enrayer, les prévenir.

### Formation «VIP: Volontairement Impliqué en Pauvreté»

Cette formation a été conçue par plusieurs organisations actives dans le secteur du volontariat et de l'action sociale. Aujourd'hui, elle est notamment proposée et animée par la Fédération des Services Sociaux, la PFV et la Croix-Rouge de Belgique.

Cette formation permet de travailler les représentations, jugements ou clichés liés à la pauvreté pour savoir ce qu'on en fait dans la relation d'aide et d'accompagnement.



- *Assistanat: un mythe qui ronge la solidarité*, Data Gueule, France, 2016. Vidéos accessibles sur Youtube.
- *Réfugiés et étrangers: petit guide anti-préjugés*, www.cire.be, Ciré, 2017.
- *Glossaire: privation matérielle*, Eurostat, 2016.
- *Les nouveaux pauvres*, RTBF en partenariat avec le Forum Bruxelles contre les inégalités (...), 2016.
- *Moi, Daniel Blake*, Loach K, 2016 (film).

#### Formations VIP

- brigitte.grisar@fdss.be
- voluntarias@levolontariat.be, 02 512 01 12
- *Le volontariat ne s'improvise pas*, Franck I, Vivre Ensemble Education, 2016.

#### Formation à la prévention du suicide

- sylvie-anne.hye@preventionsuicide.be, 02 640 51 56

#### Quelques exemples

##### d'exercices de formation:

- ▶ La silhouette: les volontaires identifient les idées reçues déjà entendues sur les personnes en situation de pauvreté à travers le dessin.
- ▶ Le quiz permet de comprendre les indicateurs qui définissent la pauvreté et de les questionner.
- ▶ Le film donne la parole à des bénéficiaires de l'action sociale, ce qui permet de revenir sur les représentations que leurs témoignages contribuent à déconstruire.
- ▶ Les chemins croisés invitent à se mettre dans la peau de l'utilisateur pour identifier le parcours qu'il accomplit jusqu'au moment où il se trouve face au volontaire. C'est utile pour comprendre le stress, la détresse, les tensions qui peuvent jaillir au moment de la rencontre entre l'utilisateur et le volontaire.
- ▶ L'exercice sur la relation de pouvoir invite à réfléchir à la relation d'aide (exercer un pouvoir sur, pour ou avec la personne?).



## PRÉVENIR LE BURN-OUT ET L'USURE DES VOLONTAIRES



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Que proposer pour aider les volontaires à dépasser leur sentiment d'impuissance ?
- › Comment éviter qu'une lassitude ou une usure ne s'installe ?
- › Comment prévenir leur épuisement ?
- › Aider, ça veut dire quoi ?
- › Jusqu'où peut-on aider ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Nous avons profité d'une rencontre sur les apprentissages des volontaires (clé n°11) pour aborder l'usure, la lassitude et le burn-out des volontaires. Les participants ont échangé sur ce qu'ils mettent déjà en place au sein de leur organisation et qui s'avère positif.

*“On n'attend pas que la voiture soit cassée pour aller au garage.”*

Très interpellée par les nombreuses difficultés exprimées sur la relation d'aide et le vécu en première ligne des bénévoles, la PFV a initié une nouvelle formation pour les bénévoles sur la relation d'aide. Une première version de cette formation a été proposée gratuitement à l'occasion de la Journée Internationale des Volontaires, le 5 décembre 2017. L'idée est d'offrir un espace-temps aux bénévoles pour mettre leur action en perspective et questionner leurs posture et pratiques, en vue d'améliorer la qualité de l'aide ainsi que leur bien-être. En tant que formateur externe, la PFV entend leur offrir un encadrement bienveillant, facilitant l'expression de leurs difficultés et questionnements.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Prévenir les risques

Les participants ont estimé que la meilleure façon de prévenir ces risques est de veiller à offrir un soutien au bénévole et d'éviter son isolement tout au long de l'engagement. Quelques pratiques positives ont été identifiées :

- ▶ Dès le recrutement, pouvoir identifier la capacité de la personne à prendre du recul, et voir si l'action entre en résonance avec son histoire personnelle.
- ▶ Permettre au volontaire de varier les activités qu'il mène pour prévenir une routine ou lassitude.
- ▶ Dès la formation initiale, travailler sur les attentes et représentations que se fait le bénévole de son rôle (déconstruire le mythe du sauveur).
- ▶ Régulièrement, accompagner le volontaire sur le terrain, partager son vécu et chercher ensemble des solutions pour surmonter les difficultés.
- ▶ Régulièrement, organiser des interventions pour questionner les situations problématiques et réfléchir ensemble aux pistes d'action (cf. clé n°11).
- ▶ Régulièrement, mesurer et rappeler l'impact de l'action des volontaires, partager les succès de l'organisation pour donner du sens à son action, tout en reconnaissant la limite de son rôle et de son pouvoir à l'égard d'autrui.
- ▶ À tout moment, offrir la possibilité au volontaire



- Formation « *Volontaire dans une relation d'aide* » : [volontarias@levolontariat.be](mailto:volontarias@levolontariat.be) 02 512 01 12
- « *L'éthique du bénévolat, Soins curatifs et soins palliatifs* », Kebers C, in *Pensées plurielles*, 2005/1, n°9, p. 93-100.

d'aller en supervision (en urgence par exemple) avec un superviseur externe (pour préserver la confidentialité) afin de l'aider à prendre du recul, à gérer ses émotions.

### Volontaire dans une relation d'aide (Formation)

*“La relation d'aide vise à rendre aux aidés leur pleine capacité de citoyen.”*

Aux départs d'exercices en sous-groupes, les participants sont amenés à réfléchir à différentes dimensions de leur engagement : les relations humaines (choisies ou imposées ?), les relations de pouvoir, l'asymétrie dans la relation d'aide, la résilience, la posture du « sauveur », les limites à la relation d'aide, les outils du volontaire... Avec pour objectif notamment de permettre aux participants d'identifier ce qui est source de difficultés pour eux et d'envisager d'autres façons d'appréhender ces situations.

### Exemples d'exercices proposés

- ▶ **Les caricatures** : discussion en sous-groupe sur ce qu'évoque l'image pour eux, en lien avec leur volontariat, en identifiant les difficultés éventuelles et les leviers (*surmonter une difficulté, mettre les mains dans le cambouis, prendre le temps d'écouter, monter des projets ensemble, faire équipe...*).
- ▶ **Galerie des citations** : chacun explore différentes citations et identifie la citation dont il se sent le plus proche. Lors de la mise en commun, le formateur identifie ce qui ressort des « valeurs » et ce qui ressort des « pratiques » du bénévole. Il invite également les participants à se questionner : *par exemple, le bénévole doit-il tout savoir des personnes qu'il aide ? Quelle est la limite entre son rôle et celui du « professionnel » ?*
- ▶ **Les limites dans la relation d'aide** : les participants découvrent les quatre dimensions de la relation d'aide (moi, l'autre, l'environnement, la relation) et pour chaque dimension, un sous-groupe tente d'identifier ce qui limite la relation et comment améliorer les choses (si c'est possible). *Par exemple, l'environnement : les lieux (bruits incessants, exigüité...) et le moment (convient-il aux deux parties ?) peuvent affecter négativement la relation mais il est également possible d'agir sur certains facteurs (éteindre son GSM pour éviter d'être interrompu, préserver la confidentialité de l'échange en sortant du local si nécessaire...).*



## CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE AVEC LES VOLONTAIRES



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Comment agir face à un bénéficiaire qui demande une aide supplémentaire ?
- › Comment adopter une démarche éthique ?
- › Que faire lorsqu'il n'y a pas de bonne solution ?
- › Être éthique face à ses volontaires, qu'est-ce que cela implique ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

*Un volontaire se trouve face à un bénéficiaire qui demande plus d'aide que prévu: il demande des suppléments à son colis alimentaire. Il évoque sa situation dramatique, il "joue" sur la corde sensible.*

*Deux bénéficiaires se disputent... et le ton monte dans la file d'attente. Doit-on exclure les bénéficiaires en cause? Un seul? Tous?*

*Dans notre service de soutien à domicile, l'échange de numéros de téléphone entre volontaire et bénéficiaire est permis, avec l'accord des deux parties. C'est ainsi qu'un jour, un volontaire a été contacté à 22h par un bénéficiaire qui ne parvenait pas à accéder à son armoire à médicaments dont il avait perdu la clé. Il lui a demandé de l'aide... Le volontaire s'est senti obligé de lui venir en aide, mais il savait que ce n'était pas prévu dans le cadre du volontariat.*

*Un volontaire n'a pas su dire non à un bénéficiaire qui lui demandait un petit coup de main supplémentaire pour autre chose... Une chose entraînant une autre, le volontaire s'est mis à donner beaucoup de coups de main supplémentaires au point de se sentir envahi par les demandes, de ne plus se sentir respecté et de mettre fin à son volontariat chez cette personne.*

Dans ces différentes situations, le volontaire peut se sentir mal à l'aise... Quoi qu'il fasse, il n'est pas sûr d'avoir « bien » fait. Son souci de bien faire est sacrifié. En première ligne, bien des difficultés éprouvées par les volontaires (comme par les professionnels) peuvent être éclairées par une « démarche éthique ». En tant qu'organisation, nous pouvons nous demander comment amener nos volontaires à adopter ce raisonnement. Des questions éthiques peuvent également surgir dans l'encadrement des volontaires et nous pouvons également adopter une démarche éthique dans ce contexte.



- *Faire de l'éthique ?*, Longneaux J-M, 2017. Accessible sur [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

- Jean-Michel Longneaux, conseiller en éthique à l'UNESSA et Professeur de Philosophie à l'Université de Namur: [jean-michel.longneaux@unamur.be](mailto:jean-michel.longneaux@unamur.be), T. 081 32 76 82.

- Sur la notion de souffrance éthique (des travailleurs sociaux en France): *De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux*, Melchior J-Ph, Informations sociales, 2011/5 (n° 167), p. 123-130.

Pour aborder ces épineuses questions, nous avons fait appel à Jean-Michel Longneaux, Docteur en Philosophie, Conseiller en éthique à l'Unessa et Chargé de cours à l'Université de Namur. Lors d'une première rencontre, il a expliqué en quoi consiste un raisonnement éthique et il a proposé un outil concret pour mener une démarche éthique. Il a également passé en revue les difficultés à mettre en place une telle démarche.

Lors d'une deuxième rencontre, les participants ont eu l'occasion d'expérimenter cette méthode sur un cas problématique, en sous-groupe. Les sous-groupes ont envisagées à quelques détails près les mêmes solutions et sont arrivés aux mêmes conclusions, alors qu'il ne paraissait pas évident au départ d'identifier la « meilleure » (ou « moins mauvaise ») solution.

Autre constat positif: la méthode n'a pas paru difficile à mettre en œuvre et le tour de la question a été fait en approximativement une heure. Avec l'expérience, il est possible de traiter une problématique en 20 minutes. Certains participants ont toutefois davantage souligné l'intérêt de la méthode pour les travailleurs que pour les volontaires. Ces réflexions nous interpellent et nécessitent, nous semble-t-il, d'être approfondies à l'avenir.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### La méthode Doucet en 6 étapes d'après Jean-Michel Longneaux



#### 1 LA QUESTION OUVERTE

Décrire la situation et nommer l'impasse, dire son désarroi ou sa colère... pour formuler la question de départ sur laquelle va porter le travail. La situation de départ comprend parfois plusieurs questions, il faut veiller à choisir la question sur laquelle travailler. Une situation éthique, c'est lorsqu'on ne sait plus quoi faire pour bien faire, on est coincé. Ce qu'on devrait faire ne marche pas ou risque de « faire mal » (soit parce que toutes les règles ne peuvent pas être respectées, soit parce qu'il risque d'y avoir des conséquences négatives quoique l'on fasse).

#### 2 A - B - C - ...

Envisager toutes les solutions possibles et imaginables, qu'on les aime ou qu'on ne les aime pas. Minimum trois solutions (en moyenne : quatre à six solutions).

#### 3 RISQUES

Identifier les risques pour chaque solution. Dans un problème éthique, il y a toujours un risque : quoique vous allez faire, vous allez mal faire. Si l'une des solutions ne comporte aucun risque, elle doit être choisie.

#### 4 VALEURS + ET -

Pour chaque solution, identifier les valeurs en jeu (autonomie de l'utilisateur, secret professionnel, sécurité des volontaires, confort de l'utilisateur...). Ai-je une bonne raison de prendre ce risque (+)? Comment justifier ce choix? Est-ce qu'il y a une valeur que je vais sacrifier (-)?

#### 5 DÉCISION

Plusieurs alternatives : choisir une solution, essayer simultanément plusieurs solutions, les mettre en cascade (j'essaye A, si échec, j'applique B, ...).

Construire l'argumentation (pour pouvoir justifier et assumer sa décision).

Qui décide? La majorité, les personnes qui engagent leurs responsabilités, les deux...? Vraisemblablement, il n'y aura pas de consensus.

#### 6 ORGANISATION

Qui va le faire? Comment limiter la casse? Peut-on éviter que ceux qui sont opposés à la décision soient impliqués dans la mise en œuvre?

La méthode Doucet présente plusieurs **avantages** :

- › Apaiser les débats et faciliter les échanges (la méthode sert de tiers) ;
- › Apprendre à écouter les gens avec qui nous ne sommes pas d'accord ;
- › Clarifier la pensée et la décision (là où une discussion à bâton rompu peut nous donner l'impression d'être plus confus à la fin qu'au début) ;
- › Passer de l'intuition au rationnel: pouvoir expliquer et assumer un choix.

#### Quelques suggestions :

- › Pour l'utiliser en équipe: avoir un soutien de la direction, un porteur du projet, permettre la liberté de parole (attention aux enjeux de pouvoir et tensions), garder l'exigence de déboucher sur une solution, faire face aux émotions au sein de l'équipe.
- › Si les personnes sont réfractaires à ce type d'outil, il est possible d'utiliser la méthode sans forcément la détailler au groupe pour soutenir la discussion et synthétiser les échanges avant de prendre une décision.
- › Il est possible de faire de l'éthique a posteriori: j'ai pris une décision avec laquelle je suis mal à l'aise. Soit la démarche permettra de me dire que j'ai pris la « meilleure » solution, soit elle me permettra d'envisager ce que je ferai à l'avenir.
- › Il est également possible de demander aux participants de préparer à l'avance la réflexion.



### Pourquoi les cas éthiques peuvent être si difficiles à affronter ?

*L'éclairage de Jean-Michel Longneaux*

Trois attitudes peuvent court-circuiter le débat: **la fuite, la colère ou la dépression.**

La fuite, c'est dire « il n'y a pas de problème ». Cela peut se traduire par la sur-occupation, l'insensibilité, la rationalisation, l'humour et la dérision... La colère, peut se traduire par de la violence contre soi (culpabilité) ou de l'agressivité envers l'autre. Il faut permettre l'expression de cette colère pour éviter l'explosion en différé (et réfléchir comment l'accueillir). La dépression, tristesse ou épuisement se traduisent parfois par « ça ne sert à rien ». Pourquoi ces émotions surgissent dans un cas éthique ? Car un cas éthique vient questionner trois de nos désirs existentiels :

- › Un désir de toute puissance > être à la hauteur de la mission,
- › Un désir de fusion > être sur la même longueur d'onde que l'autre (= l'équipe ou l'usager),
- › Un désir que tout nous soit dû > or, on a le sentiment de manquer de reconnaissance, ou que la situation est injuste.

Les situations éthiques contrarient nos désirs... et nous confrontent à notre finitude humaine. Quoique je fasse, je ne peux pas bien faire et je suis limité. **Plus j'accepte cette finitude et plus je vais pouvoir faire face aux situations difficiles sans en souffrir.**



## SENSIBILISER ET ACCOMPAGNER LES VOLONTAIRES AUX DEVOIR DE DISCRÉTION ET SECRET PROFESSIONNEL



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Peut-on tout se dire entre volontaires ?
- › Que peut-on partager entre volontaires et travailleurs ?
- › Qui est soumis au secret ?
- › Sur quelles informations la confidentialité porte-t-elle ?
- › Comment en parler aux volontaires ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Pour répondre à toutes les questions entourant le secret professionnel et le respect de la confidentialité, le réseau a proposé une journée d'échanges, entre théorie et mise en pratique, en compagnie d'un expert. Une longue mise au point sur le cadre juridique a été nécessaire avant de confronter ce cadre à des situations concrètes rencontrées sur le terrain. La journée s'est clôturée notamment par l'identification de pratiques permettant de sensibiliser et accompagner les volontaires en la matière.

Le respect du volontaire est au cœur de cette problématique : il doit pouvoir être outillé, formé, accompagné. Mais il doit aussi jouir de la confiance : lui permettre de prendre ses responsabilités, d'agir en connaissance de cause, de nouer une relation avec le bénéficiaire. Car c'est bien au bénéficiaire que profitera aussi cette qualité d'accompagnement des volontaires.

*“ On a beaucoup aimé l'idée qu'on peut vraiment dire au volontaire s'adresser directement à la personne, en arrêtant de mater le volontaire et le bénéficiaire. Ce sont des adultes qui peuvent gérer. Moins s'immiscer et faire plus confiance dans la relation qui peut se créer.”*

Jean-François Servais, Juriste et Directeur de l'AMO Droit des Jeunes à Liège, est l'auteur de plusieurs articles sur le secret professionnel et il accompagne des intervenants autour de ces enjeux. Son expertise technique et son expérience de terrain ont toutes deux contribué à faire de cette journée d'échanges un succès.

Comme il le soulignait d'ailleurs, c'est par l'exercice répété de mises en situation et de rappel du cadre juridique que ces notions s'acquièrent et s'approfondissent. La question du secret est une matière juridique pour laquelle le champ de la conscience du professionnel est fortement sollicité.

Il ne s'agit pas d'une application mécanique du droit mais son respect suppose une réflexion permanente et une compréhension des enjeux du secret, de ses exceptions et du secret partagé.

*“ Il faut parfois perdre du temps pour gagner... en cohérence, en bien-être des volontaires, en qualité.”*



- Jean-François Servais, Juriste et Directeur de l'AMO Droit des jeunes à Liège : jfs@sdj.be
- Vidéos sur les grands principes qui entourent le secret professionnel, Meersseman C, Yapaka.be, FWB, 2017.
- *Confidentialité et secret professionnel: enjeux pour une société démocratique*, Barthélémi E, Meersseman C, Servais J-F, Yapaka.be, FWB, Bruxelles, 2011.
- Des questions? Le Comité de Vigilance en Travail Social propose une permanence téléphonique et un formulaire de contact en ligne. [www.comitedevigilance.be](http://www.comitedevigilance.be)

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Quelques pistes pour outiller les bénévoles

#### Avant de commencer son activité

Les contenus:

- ▶ Identifier les responsabilités de l'institution et de son équipe (dont les bénévoles font partie) à l'égard des bénéficiaires et des pouvoirs publics : la confidentialité est la contrepartie de l'action proposée. Elle doit être garantie.
- ▶ Une description des missions du bénévole (objectifs et tâches), en identifiant ce que ces missions impliquent comme accès à la sphère privée et intime des particuliers qu'il va accompagner,
- ▶ Informer le volontaire s'il est soumis au secret professionnel ou au devoir de discrétion : sens et objectifs, cadre légal...et lui rappeler que le respect de la vie privée est un droit fondamental!
- ▶ Expliquer les conditions à réunir pour permettre le partage du secret en interne.

Les outils :

▶ **Séance d'information** pour tous les (nouveaux) bénévoles avec des exemples concrets pour illustrer le type de situations auxquelles ils seront confrontés, en les renvoyant à eux-mêmes (*comment aimeriez-vous qu'on parle de vous en votre absence, est-ce que vous aimeriez qu'on vous pose des questions sur des événements douloureux... ?*)

▶ Signer une **note d'information** reprenant notamment un **accord de confidentialité** (avec les précisions relatives au secret professionnel ou au devoir de discrétion) peut être utile au titre d'engagement moral. Donner l'intégralité de l'article 458 du Code pénal et les inviter à poser leurs questions. L'écrit attire l'attention sur son importance et permet d'y revenir lorsqu'il y a un souci.

▶ Certaines organisations proposent une **charte** qui reprend les valeurs et donne des indications concrètes sur l'attitude attendue : ne pas poser de question sur la vie privée... Le simple fait de la **rédiger ensemble** induit une mise en réflexion.

▶ Demander aux bénévoles de **reformuler** ce qu'on vient de leur expliquer pour s'assurer de leur compréhension.

#### Pendant son activité

▶ Un **superviseur externe** vers lequel se tourner en cas de difficulté pour prendre du recul sur son ressenti. Dans une situation d'urgence, cela peut aussi aider le volontaire à décider ce qu'il fait de la confiance : l'aider à se poser les bonnes questions, à identifier les enjeux et risques.

▶ **Créer un espace-temps** pour revenir sur des questions autour de ces enjeux, à partir de difficultés : chaque **situation concrète** est une opportunité pour réfléchir au sens, aux balises, aux pratiques. Cela permet d'affiner et d'intégrer progressivement ces notions (interview). C'est la manière qui semble la plus efficace en la matière (plutôt que de se contenter d'un exposé théorique). Pour préserver la confidentialité, l'interview propose des cas fictifs (mélangeant par exemple plusieurs situations rencontrées).

Le **référént du volontaire** doit pouvoir orienter les volontaires vers une personne ressource et remettre le cadre si le volontaire en sort (exemple : jouer le rôle de miroir).

#### Une idée à tester

Au vu du peu de moyens dont disposent les organisations pour l'accompagnement des volontaires, les participants ont imaginé mettre en place une **permanence téléphonique psy d'écoute** pour les volontaires... assurée par des volontaires ?



### Vos volontaires sont-ils soumis au secret professionnel ou au devoir de discrétion ?

Ce sont les missions exercées par le volontaire qui déterminent s'il est soumis au secret professionnel. Mais c'est à l'organisation qu'il incombe d'en informer le volontaire. Alors, comment peut-elle déterminer s'il est soumis au secret professionnel ou au devoir de discrétion ?

Les notions de confidents volontaires ou nécessaires peuvent nous guider pour identifier dans quel cas de figure se situent les volontaires.

#### CONFIDENT NÉCESSAIRE

Le volontaire a besoin d'avoir accès à la sphère privée ou à l'intimité du particulier demandeur (ou contraint de demander l'aide) pour exercer sa mission d'aide ou de soins.

Le volontaire peut aussi être un collaborateur indispensable du confident : il a également besoin d'avoir accès à des informations privées pour exercer sa mission. *Exemple : le volontaire assure le secrétariat d'un professionnel soumis au secret (médecin).*

**= Le SECRET PROFESSIONNEL s'applique !**

#### CONFIDENT VOLONTAIRE

Le volontaire peut remplir sa mission, exercer son activité sans entrer nécessairement dans la sphère privée et intime de la personne.

Mais... parce qu'il est en contact avec des personnes fragilisées, isolées ou en difficultés, parce qu'il y a un lien de confiance et de proximité qui se crée, il reçoit des confidences. *Exemple : un bénévole anime des activités pour des enfants.*

**= Le DEVOIR DE DISCRÉTION et le respect de la VIE PRIVÉE s'appliquent !**

Le secret ou la discrétion porte sur **tout ce que le bénévole apprend du particulier** dans le cadre de la mission.



### Quelles différences entre secret professionnel et devoir de discrétion ?

En tant que citoyen, nous sommes tous soumis au **respect de la vie privée d'autrui**. C'est un des droits fondamentaux qui découlent de notre humanité. Alors finalement, qu'est-ce que ça change d'être soumis au secret ou à la discrétion ?

Le secret professionnel est assorti de **sanctions pénales** en cas de non-respect (amende et emprisonnement, sauf quelques exceptions prévues par la loi). Le devoir de discrétion n'est pas puni pénalement. Dans les deux cas, il peut y avoir par contre des sanctions civiles (dommages et intérêts) et disciplinaire (fin de la collaboration entre l'organisation et le volontaire).

Le secret est avant tout une obligation de se taire mais il comporte en outre **un droit de se taire** dans certaines situations (notamment lors d'un témoignage en justice), ce qui n'existe pas pour le devoir de discrétion.



### Peut-on partager le secret en équipe ou en réseau (avec des volontaires) ?

Le partage doit être **un « plus » pour le bénéficiaire**, et non un facilitateur ou gain de temps pour les intervenants. Le fil rouge qui sert de guide lors du partage : le bénéficiaire est le sujet de l'intervention et non son objet. Au-delà de l'obligation légale, il y a donc une manière éthique de travailler avec le bénéficiaire.

#### 5 conditions cumulatives à respecter

##### Information du bénéficiaire

**1** Informer le bénéficiaire : ce que je veux partager comme information, avec qui et pourquoi. Mais avant cela, s'interroger : est-ce à moi de communiquer ces informations ou est-ce à lui de le faire ? Faut-il l'aider à s'exprimer ? Se situer à côté de lui et le rendre acteur de la résolution de ses difficultés, dans le respect de ses limites.

##### Accord éclairé du bénéficiaire

**2** Avoir son accord éclairé, c'est aussi s'assurer qu'il a compris l'objectif et les modalités du partage. Un accord écrit n'est pas une garantie en la matière. Il est possible de demander à la personne de reformuler.

##### Avec des personnes soumises au secret

**3** Partager l'information avec des personnes également soumises au secret. L'idéal, c'est que la personne soit présente. À tout le moins, il convient de parler comme si elle était présente.

##### Objectif commun des intervenants

**4** L'objectif des personnes avec qui le secret est partagé est le même. Attention, les missions sont parfois différentes et peuvent devenir contradictoires. Il faut creuser la question : que devront-faire les intervenants de informations ?

##### Strict nécessaire

**5** Le partage porte sur le strict nécessaire pour atteindre l'objectif commun. Est-ce que la multiplication des informations que je reçois sur le bénéficiaire va m'éclairer ou me noyer ? Vais-je avoir un regard neuf sur la personne ? Quand je reçois des informations avant de rencontrer la personne, le risque c'est de chercher à valider ou vérifier ces informations lors du premier entretien.



## FAVORISER TOUTES LES OCCASIONS D'APPRENTISSAGE



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Comment les volontaires apprennent-ils le mieux ?
- › Comment former ceux qui ne viennent pas aux formations ?
- › Comment transmettre les valeurs et les traduire dans les pratiques de bénévoles ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Plusieurs questions soulevées par les acteurs de terrain en lien avec la formation des bénévoles ont été abordées lors d'une rencontre. Volontairement, nous avons choisi d'élargir la question de la formation à toutes les formes d'apprentissages afin d'envisager des réponses alternatives aux difficultés soulevées par la formation.

*“Tout le volontariat est source d'apprentissage. Il faut multiplier les occasions et les stratégies.”*

*“On passe beaucoup de temps à organiser les formations. Or, j'ai l'impression que c'est un petit moyen d'y arriver. Comment développer d'autres cadres d'apprentissage?”*

Chaque table avait une feuille blanche avec au centre une question précise touchant aux apprentissages. En sous-groupe, les participants étaient invités à échanger les pratiques qu'ils ont expérimentées avec succès dans leur organisation. Ensuite, lorsqu'ils avaient fait le tour de la question, ils étaient invités à changer de table pour aller rencontrer un autre groupe et compléter l'échange de bonnes pratiques. Un feed-back en groupe complet a permis de clarifier ou d'affiner certaines idées.

Annick Grandry, responsable pédagogique au sein de l'Institut de formation de la Croix-Rouge, est ensuite venue partager la réflexion menée à la Croix Rouge sur ce thème : « D'un parcours de formation à un parcours d'accompagnement, 15 ans d'expérience Croix-Rouge ». Elle a alimenté la réflexion des constats dressés avec les volontaires, des solutions envisagées et des questionnements qui traversent la refonte de la politique de formation à la Croix-Rouge.

*“La satisfaction du volontaire est importante mais ce n'est pas cela l'objectif de la formation : c'est la qualité du service rendu au bénéficiaire. Il y a un équilibre à trouver entre le bien-être du volontaire et le bien-être du bénéficiaire, en faisant le pari que les deux sont liés.”*

Agir en cohérence avec les valeurs de l'organisation, tel serait l'un des objectifs de la formation des volontaires. Alors comment traduire cet objectif en formation ? Nous avons également posé la question à quelques intervenants de la formation des bénévoles. Nous avons joint leurs idées dans les pages qui suivent.



- *Pratiques d'apprentissage des bénévoles Oxfam-Magasins du Monde, De la conscientisation à l'autonomie ?*, Eeckhout C, Zweerts M-B, Oxfam, 2016.
- *La formation des volontaires : pourquoi ? Comment ?*, Actes du Colloque, Croix-Rouge de Belgique, Education Santé Société, 2011.

## DES IDÉES INSPIRANTES

Varié les formules pour stimuler les apprentissages tout au long de l'engagement !

- ▶ **L'accueil en équipe par les bénévoles** : beaucoup d'apprentissages peuvent se transmettre durant la phase d'accueil entre bénévoles. Chez Oxfam Magasins du Monde, les bénévoles et salariés ont réfléchi ensemble à la question pour définir un processus d'intégration commun aux différentes équipes. Au sein de chaque équipe, plusieurs bénévoles sont chargés de veiller à l'accueil et l'intégration de nouveaux membres. Les bénévoles sont de véritables « relais d'apprentissage » auprès de leurs pairs.
- ▶ **Les réunions d'équipe** : celles-ci contribuent à instaurer un dialogue entre volontaires et employés pour faciliter la compréhension, favoriser la collaboration, assurer la cohérence des actions, identifier les difficultés et réfléchir aux outils à mettre en place, avaliser les solutions...
- ▶ **La supervision individuelle** : le bénévole peut venir déposer dans un cadre confidentiel son vécu de terrain auprès d'un superviseur (externe à l'association de préférence). Cela lui permet de prendre le recul nécessaire pour gérer ses émotions et analyser la situation.
- ▶ **L'intervision** réunit une équipe autour de cas problématiques (fictifs pour préserver le secret professionnel) afin d'identifier des pistes de travail dans l'intérêt des personnes aidées. Un médiateur facilite les échanges.
- ▶ **Les formations** pour acquérir le savoir et des savoir-faire nécessaires à l'activité du bénévole (écoute, gestion de conflits, relation d'aide, représentations et stéréotypes...). Attention à ne pas l'instrumentaliser pour servir d'autres objectifs (gérer les conflits d'équipe, renforcer la cohésion d'équipe...).
- ▶ **Le coaching d'équipe** : un intervenant interne/externe vient travailler, « faire avec » l'équipe autour d'un enjeu précis (par exemple : améliorer l'accueil des usagers, réaliser une vitrine pour la vestiboutique...).

► **Les sorties « hors organisation »** (visites d'organisations, rencontres de réseau, ...) : encourager les bénévoles à « aller voir ailleurs », auprès d'autres volontaires, d'autres organisations pour s'inspirer de leurs pratiques, voir comment les autres font.

► **Les colloques, les ciné-débats, les groupes de travail, les déjeuners thématiques...** : autant d'occasions d'enrichir leurs connaissances, d'améliorer leur compréhension des enjeux, de débattre ensemble.

### Mobiliser les bénévoles pour la formation : quelques points d'attention

► Un prérequis indispensable : **l'adhésion du coordinateur des volontaires et du CA** au principe de formation (éviter les messages contradictoires et la dévalorisation des formations en interne).

► La formation doit **répondre à leurs attentes**. Or, il y a parfois une tension entre les attentes des volontaires et de l'organisation. Les volontaires apprécient par exemple de pouvoir rencontrer d'autres volontaires. Il est donc important que la formation facilite la rencontre et laisse place aux échanges.

► **Relayer les témoignages des volontaires** formés pour inciter les autres à s'y inscrire : les volontaires « formés » sont peut-être les meilleurs ambassadeurs de la formation. Un temps peut être prévu en réunion d'équipe par exemple pour donner la parole à ces volontaires.

► **Joindre l'utile à l'agréable...** : combiner la formation à une autre activité « mobilisante », par exemple un moment convivial entre volontaires avant/après la formation.

► **Une communication dès le recrutement** : sensibiliser et informer les volontaires quant à l'offre de formation dès le départ pour faciliter l'adhésion au principe, en expliquant les objectifs et l'impact de la formation sur les personnes accompagnées et les bénévoles eux-mêmes.

► **Le choix des mots** : l'organisation offre une formation (mais ne l'exige pas) pour soutenir les volontaires...

► **Valoriser la formation comme outil de développement personnel.**

► **Multiplier les formations à horaires différents** (soirée/midi/journée, week-end/ semaine, plusieurs matinées, une seule journée...). Il n'existe pas d'horaire idéal qui convienne à tous.



### Faut-il bannir le mot « formation » ?

Le débat ne fait pas l'unanimité... Certains le proscrivent parce que « *le mot formation donne des boutons aux bénévoles* ». Ils utilisent d'autres termes tels qu'animation, partage, échanges de pratiques... Pour d'autres, il est important d'appeler les choses par leur nom car « *les gens ne sont pas dupes* » et « *les titres déguisés ne sont pas toujours évocateurs* ».

La formation charrie son lot de représentations négatives auprès de certains bénévoles : scolaire, infantilisant, inutile, théorique mais pas pratique, une exigence de plus par rapport à mon activité bénévole... et il faut y être attentif tant dans la communication que dans l'animation de la formation.



### La formation « obligatoire » : se tirer une balle dans le pied ?

Certaines organisations rendent la formation initiale obligatoire, mais souvent elles constatent que cela peut entraîner un désengagement du bénévole (en particulier s'il doit « attendre » la prochaine session) ou carrément un contournement du principe... L'obligation devient alors « facultative ». Dès lors, rendre la formation obligatoire a-t-elle encore un sens ? Ne risque-t-on pas de discréditer la formation, jugée si indispensable, si au final elle n'est pas organisée ?

Il y a des missions pour lesquelles la formation est obligatoire et précède l'action sur le terrain : écoute téléphonique, animation en prévention en santé... L'organisation ne prend pas le risque d'envoyer un nouveau bénévole sur le terrain sans la formation. Le principe est dans ces cas-là bien souvent compris par les bénévoles car il est annoncé d'emblée. Ils sont souvent eux-mêmes en demande d'accompagnement.

Dans les autres cas, les organisations s'interrogent sur la pertinence d'un tel principe. Si le bénévole est adéquat sur le terrain et en équipe, est-ce vraiment nécessaire ? Et que fait-on en cas de non-respect de l'obligation ?

## Les choix méthodologiques privilégiés

*“La formation, ça doit être 10% de contenu et 90% d'échanges de pratiques, de construction collective et de recherche des infos pour rendre les volontaires plus autonomes. Un message et des bonnes pratiques.”*

- ▶ **Décoder la demande**: identifier derrière la demande initiale, les attentes et besoins insatisfaits ; mettre des limites (la formation n'est pas la solution à tout). Les outils pour identifier les besoins: questionnaire d'évaluation en fin de formation, réunion d'évaluation du programme de formation avec les volontaires, feed-back informels après la formation, supervisions régulières...

---

- ▶ **Le formateur est avant tout un animateur**, pas forcément un expert, qui facilite la parole des volontaires et valorise leurs ressources et compétences.  
**La question prime la réponse**: les participants sont mis en réflexion et co-construisent leurs outils afin d'encourager leur autonomie face à de nouvelles situations. Parfois, les bénévoles demandent des « réponses »: que doit-on faire quand... ? Le formateur s'appuie sur le groupe pour la réponse et lui fait confiance. L'objectif est davantage d'apporter des repères que des normes.  
**L'intervenant externe** permet aux bénévoles d'exprimer plus facilement certaines difficultés car l'intervenant a un regard neutre sur la situation.

---

- ▶ **Variation des outils et méthodes d'animation**: brise-glace, témoignages, visites, mises en situation, échanges de pratiques, jeux... Et éviter de travailler uniquement sur des cas exceptionnels!

---

- ▶ **Regrouper en formation des volontaires d'équipes ou d'associations différentes** peut être un atout car cela permet d'entendre d'autres réalités, de s'enrichir des pratiques des autres et de prendre du recul sur son volontariat.

---

- ▶ Synthétiser les acquis de la formation sur **des fiches pratiques** ou par un **plan d'action** pour avoir un écrit sur lequel s'appuyer après la formation.

---

- ▶ Préparer **le retour en équipe** au sein de la formation et, au retour de formation, prévoir un moment de retour en équipe pour partager le vécu de formation.

---

- ▶ **Prendre soin des volontaires** lors de la formation (offrir sandwich/soupe/café, auberge espagnole, moment convivial facultatif avant ou après...).

---

- ▶ Respecter un principe de **proportionnalité du temps** consacré aux formations par rapport au temps passé en action.

---

## Des idées à tester

Les participants ont également évoqué des solutions alternatives à mettre en œuvre :

- ▶ Créer **une équipe de volontaires mobiles** pour former, soutenir, accompagner les volontaires dans des organisations d'un même secteur d'activité

---

- ▶ **Mutualiser les ressources et formations** entre organisations pour réduire les coûts, augmenter la fréquence, élargir l'offre...

---

- ▶ **La « pression » de la professionnalisation des bénévoles** peut parfois être résolue par... la professionnalisation du poste qu'ils occupent! Lorsqu'un travailleur salarié et formé pour le poste est plus pertinent qu'un bénévole, les organisations devraient pouvoir obtenir un soutien pour financer le poste.

---

## Pour transmettre les valeurs... et les traduire dans l'action des volontaires!

- ▶ **Avoir un texte de référence** reprenant les valeurs de l'organisation, en les expliquant et en illustrant comment elles se traduisent sur le terrain, dans l'action des bénévoles: les dix principes de notre action, la charte de l'organisation, ... Ce document peut servir dès le recrutement mais il peut aussi servir d'outil d'appui en formation.

---

- ▶ Inviter les participants à **identifier les valeurs qui comptent le plus pour eux** et voir s'ils trouvent leur correspondance dans le texte de référence.

---

- ▶ **Amorcer une réflexion à partir de mises en situation** pour identifier les valeurs en jeu et réfléchir à notre façon de les traduire dans nos pratiques, d'améliorer nos pratiques (même si parfois il n'est pas possible de respecter « toutes » les valeurs).

---

- ▶ **Identifier avec les volontaires des indicateurs de réussite, des points d'attention**: comment saurez-vous évaluer que votre accueil était de qualité ?

---

Le chemin d'acquisition des valeurs est un processus qui passe par la découverte des valeurs, leur compréhension, l'adhésion, l'action et enfin le militantisme.

*“Souvent on demande aux bénévoles d'aller directement à la militance alors qu'en fait, c'est un cheminement.”*



## DONNER UNE PLACE AUX USAGERS DANS LE VOLONTARIAT



### PISTES DE RÉFLEXION

- › Quelle place réserver aux bénéficiaires dans le volontariat ?
- › Quelles sont les expériences en la matière ?
- › Quels freins ou limites rencontrent-elles ?
- › Quelles en sont les retombées et objectifs ?

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

Ces questions ont d'abord été abordées lors des rencontres exploratoires avec les organisations de terrain. Une série d'expériences intéressantes ont ainsi été identifiées, mais les organisations n'ont malheureusement pas toujours le temps ou l'envie d'en témoigner. Elles ne s'identifient pas toujours d'elles-mêmes leurs « bonnes » pratiques, ni leur intérêt pour les autres organisations. Elles ne se sentent pas forcément « expertes » de la question. Nous voulions offrir un espace qui valorise les expériences positives, tout en amorçant une réflexion sur les enjeux et les pratiques transférables. De ces constats sont nés de nouveaux rendez-vous que nous avons appelé les rencontres VTT pour : Visiter (sortir de son cadre institutionnel, déplacer le regard, voir autrement...), Témoigner (entendre le témoignage d'un porteur de projets, nourrir ses pratiques de ces échanges), Trinquer (favoriser un climat convivial entre participants et susciter les échanges informels).

Le réseau a ainsi reçu le témoignage de Namuezi Fedi et Stéphane, engagés respectivement comme salariée et bénévole chez Habitat et Humanisme. Dans cette association, il arrive que des familles aidées deviennent à leur tour bénévoles pour en aider d'autres. Ainsi Stéphane, fraîchement devenu propriétaire, a accompagné plusieurs familles dans l'acquisition d'un logement. Lors d'une seconde exploration VTT, le réseau a rencontré Mathieu Biotteau, coordinateur du Comité de la Samaritaine, un restaurant social qui tend à évoluer vers un système de cogestion avec les bénéficiaires. La question est loin d'avoir été épuisée et nécessiterait encore d'autres VTT.

Le compte-rendu de ces rencontres est constitué du témoignage et d'une fiche-outil pour partager les réflexions et pistes d'action des participants. En effet, lors de la rencontre, chaque participant est invité à repérer les témoignages qu'il emporte avec lui, à coucher ses états d'âme et interrogations et à noter ce qu'il pourrait faire de concret pour faire évoluer ses pratiques.

Par ailleurs, la PFV s'est de son côté interrogée sur le rapport des allocataires sociaux au volontariat, dont le taux d'engagement est souvent inférieur au reste de la population. Elle a invité les associations du réseau à venir en débattre lors d'un séminaire, en 2017.



- « *De bénéficiaires à bénévoles : des transitions fructueuses* », Les échos des rencontres VTT, VolontariAS, n°1.
- « *De bénéficiaires à bénévoles : une volonté de cogestion* », Ibidem, n°2.
- « *Le bénévolat comme passage vers le développement social* », Panet Raymond J et alii, Nouvelles pratiques sociales, 2002, vol. 15, n°2, p. 104-119.
- « *Volontariat : tous libres d'être volontaires ?* », Les cahiers du Volontariat, 2017, Namur, n°8.
- *Argumentaire pour la suppression du C45B*, PFV, Namur, 2017.
- « *Favoriser l'assiduité en milieu associatif : une application de la théorie de l'engagement* », Skandrani Marzouki I et alii, Les cahiers internationaux de psychologie sociale, Liège, 2013, n°98, p. 127-145.

## DES IDÉES INSPIRANTES

### Faciliter l'implication des usagers

- ▶ **Mener une réflexion d'équipe** pour aplanir les résistances, anticiper les difficultés et réticences, co-construire des réponses, reconnaître la plus-value et établir des objectifs... Attention à l'identification des « freins » : certaines difficultés ne sont pas spécifiques aux usagers, elles peuvent survenir aussi bien avec les autres bénévoles qu'avec des travailleurs.
- ▶ **Le rôle du coordinateur de bénévoles c'est...** faire en sorte que tout le monde puisse contribuer au projet et s'y épanouir et assurer le rôle de médiateur en cas de difficulté
- ▶ **Connaître les besoins des bénévoles et être flexible :** respecter le rythme de chacun, être pro-actif dans le suivi (mobilisation parfois à faire avant l'activité, par téléphone par exemple, discussion après l'activité...).
- ▶ **Offrir un climat chaleureux :** favoriser les relations amicales, un lieu de vie agréable qu'ils peuvent personnaliser (bibliothèque par exemple), organiser avec les bénévoles des sorties ou un repas...

› Diffuser un **agenda commun des différentes activités possibles** aux bénéficiaires et bénévoles (par exemple, agenda avec photos déposés sur les tables du restaurant social): informer et offrir de participer sans contrainte aux activités pratiques (atelier couture, sortie culturelle...) et au bénévolat.

› **Construire une charte avec les bénévoles et les travailleurs (et l'évaluer)**: prévenir en cas d'absence, définir les rôles de chacun, les critères d'octroi de l'aide, impliquer les bénévoles dans l'accueil d'un nouveau... pour offrir un cadre clair.

› **Organiser des réunions** avec un ordre du jour co-construit, consulter tout le monde quant aux décisions et prendre des décisions ensemble.

› **Créer des équipes mixtes ou des duos**: les bénéficiaires apportent des compétences et savoirs complémentaires à ceux détenus par les autres bénévoles et travailleurs. Permettre à tout le monde d'en profiter, c'est à la fois renforcer la qualité des services mais c'est aussi valoriser l'expertise des bénéficiaires.

› **Proposer des formations** et rappeler régulièrement les points clés (par exemple, dans l'aide alimentaire: normes Afsca) ou venir en soutien lorsqu'une question technique émerge (les duos de bénévoles peuvent aussi aider à ce niveau).

› **Sauter le pas!** En faire l'expérience tout simplement...



## Les allocataires sociaux sont-ils tous libres d'être volontaires ?

### Le cas du service communautaire

Depuis novembre 2016, tout nouveau bénéficiaire du CPAS peut devoir s'engager dans un Projet individualisé d'intégration sociale (PIIS). Parmi les outils de réinsertion proposés dans ce PIIS, il y a le «service communautaire». Il permet au CPAS de proposer et contractualiser l'engagement bénévole d'un bénéficiaire. Les organisations du volontariat ont identifié de nombreuses questions que soulève la réforme du côté associatif:

*Est-ce notre travail de travailler à la réinsertion sociale des bénéficiaires du CPAS? Sommes-nous en mesure d'offrir l'accompagnement nécessaire? Quelles retombées en cas d'échec? Quelles sont les motivations de ces volontaires "contraints"? Quelles retombées l'engagement contraint peut-il avoir sur l'activité? Des bénévoles contraints qui côtoient des bénévoles libres: ça donne quoi? Devons-nous rendre des comptes au CPAS? Si ce volontaire veut arrêter, le pourra-t-il?*

De son côté, la PFV estime qu'en contractualisant l'engagement volontaire, en le soumettant à des sanctions financières en cas de non-respect, ce service communautaire ne respecte pas la loi sur le volontariat. Le service communautaire n'est pas un engagement libre!

Or, des études auraient démontré que le sentiment de liberté peut amener autrui à faire ce qu'il n'aurait pas fait spontanément. **Par contre, des promesses de récompenses, des menaces de punition et la contrainte désengagent.** Dès lors, pourquoi contractualiser un tel engagement et le lier aux allocations sociales?

En 2018, interpellée par des associations, la Cour constitutionnelle a jugé que le pouvoir fédéral avait outrepassé ses compétences. Ce type de projet ne pourrait être adopté que par les régions.



### Les demandeurs d'emploi doivent-ils rendre des comptes ?

Tous les chômeurs indemnisés et les prépensionnés qui souhaitent faire du bénévolat doivent le déclarer préalablement à l'ONEM en remplissant le formulaire C45B. Dès l'envoi, le demandeur d'emploi peut commencer son bénévolat. L'ONEM a 12 jours pour répondre: en l'absence de réponse, l'activité est autorisée mais l'ONEM peut encore exprimer un refus ultérieurement.

La réflexion menée avec les organisations et les bénévoles a conduit à établir que :

- ▶ La déclaration est un frein pour les citoyens concernés (peur, stress, incompréhension...) lorsqu'ils en ont connaissance ;
- ▶ La procédure est discriminatoire: l'ONEM a établi une réglementation plus stricte en matière d'activités de volontariat autorisées pour les demandeurs d'emploi que pour les autres citoyens ;
- ▶ Elle est inégalement appliquée: il y a des différences de traitements d'un bureau de l'ONEM à l'autre ;
- ▶ La procédure de recours est fastidieuse et les volontaires n'y font pas appel ;
- ▶ Les arguments pour le maintien de la déclaration ne tiennent pas la route: on ne lutte pas contre le travail en noir en ciblant les seuls chômeurs, le volontariat n'entrave pas la disponibilité d'un demandeur d'emploi pour le marché de l'emploi puisqu'il est libre d'arrêter quand il le veut... ;
- ▶ La procédure coûte cher à l'Etat!

Dès lors, plus de 1500 citoyens et 86 associations ont réclamé la fin du C45B! Cette demande n'a pas encore abouti...



### Les questions qui nous taraudent encore...

Le réseau est loin d'avoir épuisé le sujet. D'autres questions ont ainsi été identifiées...

- ▶ Comment susciter la participation, sans l'instrumentaliser? Quels sont les enjeux?
- ▶ Quels sont les niveaux de participation que nous visons avec nos bénévoles et bénéficiaires?
- ▶ Comment partager le pouvoir au sein de l'organisation: entre volontaires, travailleurs et bénéficiaires? De la concertation à la cogestion: comment renforcer l'implication de tous dans le projet et dans quel but?
- ▶ Comment mobiliser l'équipe, les bénévoles, les bénéficiaires autour de la participation?
- ▶ Le bénéficiaire: un volontaire comme les autres? Comment l'aider à prendre la même place que les autres bénévoles?
- ▶ La « bonne distance » entre l'utilisateur et le travailleur social: un dogme à remettre en question?
- ▶ Le volontariat: une façon d'impliquer les citoyens (dont les usagers) dans le projet de l'association, de repolitiser l'action associative?
- ▶ Bénévole et sans papier... Illégal?
- ▶ Le bénévole-usager est-il en demande d'un passe-droit ou d'un avantage supplémentaire? Pas forcément, selon les organisations. Mais si tel est le cas: en quoi est-ce problématique et comment y répondre?
- ▶ Participant, pair-aidant, usager-aidant, volontaire... Quelles différences? Faut-il différencier ces statuts?

## COLOPHON

Le réseau VolontariAS est coordonné par la Plateforme francophone du Volontariat, en partenariat avec le Centre de Prévention du Suicide, l'Entr'Aide des Marolles, l'Espace Social Télé-Service et la Fédération des Services Sociaux. Le réseau est agréé et subventionné par la Cocof.

## REMERCIEMENTS

Nous remercions et saluons les nombreux bénévoles et travailleurs du secteur qui ont pris part à cette recherche-action, en partageant au réseau leurs réflexions, leurs expériences, leurs outils et même leurs doutes... Nous espérons qu'ils retrouveront dans les pages qui précèdent un digne reflet de la richesse et de la diversité de leur vécu sur le terrain ainsi que des éclairages utiles à leurs questionnements.

Plus particulièrement, nous remercions les personnes et associations suivantes pour leur contribution à cette synthèse: Cécile Buxin, Amis d'Accompagner; Axelle Dejardin, Tomas Landaburu, Myrtille Neupré, Sylvie-Anne Hye, Centre de Prévention du Suicide; Isabelle Brouwers, Elisabeth Gilliaux, Annick Grandry, Catherine Souchons, Julie Tummers, Croix-Rouge de Belgique; Dune; Linda Lewkowicz, Cristina Ornia, Entr'Aide des Marolles; Etienne Monnier, Valérie Ska, Espace Social Télé-Service; Brigitte Grisar, Fédération des Services sociaux; Stephane Tchunte, Namuezi Fedi, Habitat et Humanisme; Jean-Benoît Hoet, La Porte verte; Les Biscuits; les conférences Saint Vincent de Paul; Les Equipes populaires; L'Ilot; Dominique Rozenberg, LUSS; Médecins du Monde Belgique; Catherine Eeckhout, Oxfam Magasins du Monde; Christine Brouillard, Soli Saint-Gilles; Joëlle De Mesmaeker, centre de volontariat de Bruxelles (PFV).

## AVEC LE SOUTIEN DE



LA COMMISSION  
COMMUNAUTAIRE  
FRANÇAISE



LA FÉDÉRATION  
WALLONIE-  
BRUXELLES



LA RÉGION  
DE BRUXELLES  
CAPITALE



LA RÉGION  
WALLONNE

Mise en page: Mikaël Kaiser – [www.kapsul.be](http://www.kapsul.be)

Crédits photographiques: [www.unsplash.com](http://www.unsplash.com) (Bernard Hermant / Dylan Gillis / Ian Schneider / Remi Walle / Tim Marshall / Rawpixel)

Éditeur responsable : Karin Toussaint – Bruxelles – Octobre 2018 - D/2018/14.328/1



**Réseau bruxellois VolontariAS**  
**Plateforme francophone du Volontariat**

Rue Royale, 11 – 1000 Bruxelles  
Téléphone : 02 512 01 12  
[www.levolontariat.be/volontarias](http://www.levolontariat.be/volontarias)  
[volontarias@levolontariat.be](mailto:volontarias@levolontariat.be)

Plateforme francophone  
du **VOLONTARIAT**



ASS.  
**ESPACE SOCIAL**  
TÉLÉ-SERVICE  
Centre d'Actions Sociales

Centre de  
Prévention  
du Suicide



**Entr'Aide  
des  
Marolles** ASSM  
SANTÉ - SOCIAL - SANTÉ MENTALE - ALTERNATIF