

Les échos des rencontres « VTT » – N° 2

De bénéficiaires à bénévoles : une volonté de cogestion

Comité de la Samaritaine | 17 avril 2018

La rencontre

Mathieu Biotteau travaille depuis deux ans au Comité de la Samaritaine. D'abord engagé pour assurer la gestion du restaurant, il est ensuite devenu coordinateur de l'association.

Que fait votre organisation ?

L'association a été créée en 1980. A la base, c'est un comité d'habitants constitué autour de « l'opération matelas ». Pendant l'été, ils se sont installés avec des matelas dans la rue pour protester contre les expropriations.

Par la suite, différents services se sont développés : un service psycho-social, un restaurant, des colis alimentaires, une buanderie et des activités communautaires (comité culturel, potager collectif, atelier couture...). Dans les faits, notre public est constitué des habitants du quartier et des sans-abris. Les services sont ouverts à tous, à l'exception du colis alimentaire et de l'accompagnement psycho-social.

Quelles places prennent les habitants aujourd'hui dans le projet ?

Avec la professionnalisation de l'organisation, les habitants ont un peu perdu la main. De fait, ce sont des professionnels qui ont pris la tête de l'association. Mais de manière générale, **on essaye de faire porter les activités par les habitants. On parle de cogestion mais on n'en est pas encore tout-à-fait là...** Les décisions principales sont prises par les professionnels et les décisions quotidiennes sont prises par les habitants (usagers). Ce sont les habitants qui distribuent les colis alimentaires, organisent les activités du comité culturel, animent l'atelier couture, ont installé la bibliothèque... On a aussi concerté les habitants sur des thèmes à explorer : droits sociaux, colonialisme, logement...

Au restaurant social, il y a neuf **bénévoles** en activité, soit cinq par jour, pour assurer le service au petit déjeuner et au dîner : récupérer le pain à la boulangerie, confectionner la soupe, faire le service, la plonge... Les

bénévoles disent ce dont ils ont besoin, choisissent les ingrédients, ils se répartissent les tâches et s'organisent entre eux. On fait simplement attention à ce qu'ils ne sortent pas du cadre.

Comment devient-on bénévole ?

Les bénévoles sont des usagers qui fréquentent le restaurant social. On ne leur demande pas de compétence particulière, ni de justifier leur engagement, juste la volonté d'être bénévole et de fréquenter l'endroit.

Souvent, ce sont les personnes qui viennent nous trouver et nous dire qu'elles ont envie de s'investir. Leurs motivations sont sans doute multiples. Il y en a qui veulent être dans un collectif, d'autres qui ont du temps à passer, et peut-être aussi que certains sont intéressés par les avantages liés à ce statut. Le bénévole peut accéder au colis alimentaire et au repas gratuitement.

Il y a alors un entretien avec le responsable du restaurant social pour déterminer le créneau horaire et la fréquence d'investissement et expliquer ce qu'on attend d'eux.

Quels sont les avantages de cette implication des bénéficiaires-bénévoles ?

Ça permet au bénéficiaire de s'inscrire dans un collectif. 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. Ils se disent qu'ils font « la meilleure soupe » par exemple. Mais ils valorisent aussi le travail des autres : « ta soupe est excellente ! »

Cela leur permet aussi de s'inscrire dans un projet, ce qui n'est pas toujours évident. Certains bénévoles

avaient des difficultés à s'inscrire dans des « institutions ». En s'insérant progressivement dans ce projet-là, cela les aide. Le cadre qu'impose un restaurant (l'hygiène, l'horaire), cela permet aux personnes d'**évoluer** avec le projet. Le bénévolat n'est pas le seul facteur d'évolution mais il peut y contribuer. Certains bénévoles ont commencé alors qu'ils vivaient dans la rue et maintenant sont dans une situation plus épanouissante pour eux...

La cogestion, cela les amène à prendre des décisions ensemble et à gagner une certaine **autonomie**. Cela les valorise aussi. On leur rappelle aussi souvent que le projet n'existerait pas sans leur apport.

Pour le restaurant, cela permet d'avoir **une ambiance plus conviviale**, moins institutionnelle. Toutes les personnes se connaissent et pour les usagers, c'est plus agréable. Cela permet de **diminuer le nombre de conflits** ou les tensions.

Et puis clairement, d'un point de vue financier, **le restaurant ne pourrait pas exister sans les bénévoles**. Pour l'aide alimentaire, en région bruxelloise, il n'y a pas d'aide structurelle à ma connaissance.

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

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. C'est parfois difficile à cadrer pour faire en sorte que le projet reste ouvert et que tout le monde puisse s'y investir.

Certaines personnes **surinvestissent le projet**, prennent beaucoup de place et ne laissent justement pas de place aux autres. On limite pour cela l'engagement à deux tâches par semaine.

Il peut parfois y avoir des **comportements inadéquats** à l'égard des usagers. On intervient, on discute avec le bénévole.

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. La « juste distance » entre le travailleur et l'utilisateur est difficile à tenir. D'autres ont envie d'affaiblir justement ce rapport institutionnel, en laissant les usagers prendre le plus possible de décisions. Aujourd'hui, l'équipe est en supervision pour résoudre cette tension : on discute, on travaille avec le conseil d'administration...

Quels outils ont été utiles et pertinents pour faciliter le bénévolat des usagers et la cogestion ?

Le **rôle du coordinateur** du restaurant ce n'est pas de « gérer le restaurant », mais principalement d'encadrer les bénévoles, de faire en sorte que tout le monde puisse participer et s'y épanouir.

On essaye d'organiser un **entretien individuel** annuel ou tous les six mois. Il y a aussi un **suivi régulier**. Si un bénévole ne se présente plus, ou n'est plus très régulier, on va à sa rencontre pour voir si la situation peut évoluer, si la personne est encore motivée ou pas. Il y a des bénévoles qu'on va réveiller le matin. On essaye d'être **flexible**.

De manière collective, on organise des **réunions** toutes les deux semaines. L'ordre du jour est décidé par les travailleurs et les bénévoles. On essaye de prendre le plus possible des **décisions par consensus avec eux** : on prend l'avis de tout le monde, pendant et en dehors des réunions, et ensuite on demande si personne ne s'oppose à la décision. Il y a quelques mois, on leur a aussi proposé d'organiser des réunions entre eux, mais ils n'ont saisi cette occasion qu'une seule fois.

Pour que les personnes s'approprient le projet, on a **construit une charte avec eux** : comment on accueille un nouveau bénévole, qui l'accueille, qui fait quoi, quelles sont les sanctions en cas de non-respect... Étonnamment, les bénévoles sont beaucoup plus sévères que nous dans le choix des sanctions. Par exemple, si un bénévole ne vient pas deux fois consécutives, il ne recevra pas de colis alimentaire. C'est très sanctionnant. La charte doit encore être évaluée car ces sanctions ne sont pas vraiment appliquées.

On avait aussi testé d'autres stratégies. Lorsque j'entendais des bénévoles dire du mal d'un autre, je réagissais de manière autoritaire en coupant court à la conversation. Un autre collègue a réagi différemment : il les a laissés discuter lors d'une réunion, en pointant les contradictions... Et finalement, ça a très bien fonctionné. On avait aussi pensé à un système de parrainage ancien-nouveau bénévole, mais on n'a jamais réussi à le mettre en place.

L'équipe de travailleurs est actuellement en **supervision** pour imaginer les outils qui permettraient à ce projet d'évoluer. Par exemple, on envisage la création d'**un règlement d'ordre intérieur avec les usagers**. L'objectif est que chaque partie s'approprie le projet. Cela permettrait aussi d'instaurer un dialogue sur les difficultés (insultes racistes ou homophobes, état d'ébriété...).

On leur propose aussi des **formations** (normes AFSCA...).

Chaque année, deux **sorties** sont organisées avec l'équipe de bénévoles. L'une proposée par les travailleurs, l'autre par les bénévoles. Par exemple, l'an dernier, ils ont choisi d'aller à Gand et c'est un bénévole qui a mené la visite guidée. Et nous, on leur a proposé d'aller visiter une champignonnière, de manger des grillons... des trucs qu'ils n'auraient pas forcément choisis eux-mêmes.

Est-ce qu'il y a une hiérarchie qui s'instaure entre bénévoles et usagers ? Par exemple, lorsque l'un doit faire payer le service à l'autre ?

C'est nous, les travailleurs, qui tenons la caisse. La raison invoquée est de ne pas mettre les usagers à mal. Il n'y a que le matin où un bénévole tient la caisse. Ça pose des problèmes parce qu'il est très strict, il fait vraiment payer tout le monde. Je pense que si ce n'était que des travailleurs sociaux, les rapports seraient plus conflictuels, plus violents, plus hiérarchiques. Après, le fait d'être un restaurant d'usagers, cela génère aussi des tensions. Parfois, on doit intervenir en parlant avec le bénévole ou en réglant le conflit à trois (usager, bénévole et travailleur).

Sur le sentiment de hiérarchie, sûrement que ça existe... mais est-ce vraiment problématique ? Je ne pense pas que ça doit remettre en question le projet.

Vous leur avez proposé des thèmes à explorer dans les activités : est-ce une volonté de les amener vers des activités plus politiques ?

Je me trompe peut-être mais je trouve que les travailleurs eux-mêmes ne sont pas forcément politisés. L'association est devenue apolitique alors qu'elle est née d'une lutte sociale. Je pense que la professionnalisation a conduit à cela. Aujourd'hui, la volonté de re-politiser les activités est partie des travailleurs, ce n'est pas une demande des habitants.

La plupart des personnes qui viennent ici ont un parcours de vie assez difficile et n'ont pas, à ma connaissance, d'expérience passée militante ou politique. On achète des journaux différents tous les jours : Le Soir, la DH, Courrier international, Capitale, Télé-moustique. Le Soir n'est quasiment jamais lu et souvent on me dit : « je ne le lis pas parce que c'est un journal politique ». Ces personnes ne se sentent pas investies des questions politiques. On essaye par différents biais de les intéresser à des sujets qui les concernent. Par exemple, il y avait un projet immobilier de logements de luxe au coin de la rue. On a participé à l'enquête publique, on a essayé d'impliquer les habitants : seulement deux personnes sont venues. Par contre, participer à l'organisation collective du restaurant, cela a aussi une dimension politique.

Je peine à trouver des droits sociaux acquis par la seule lutte des associations ou travailleurs. **Une association qui fait du travail social loupe quelque chose si elle n'implique pas les usagers**, si elle ne devient pas militante avec eux, pour faire évoluer leurs conditions.

Et dans dix ans, comment rêvez-vous votre projet ?

La réponse dépend du travailleur questionné. Si je devais rêver, pour moi, **l'idéal serait qu'il n'y ait plus de travailleur social dans le restaurant. Il serait entièrement porté par les habitants.**

Par contre, je pense qu'il y a de grandes chances pour que l'accueil sans condition ne soit plus de mise. Je pense que cela fonctionnerait par affinités au moins dans un premier temps.

Pour l'instant, aucun bénévole, je pense, n'a envie d'assumer les charges administratives liées à la gestion du restaurant. C'est un temps de travail assez important.

A retenir !

« On fait juste en sorte que les choix des bénévoles restent dans le cadre. »

« Encadrer les bénévoles et permettre que chacun trouve sa place. »

« Une idée séduisante : d'abord fréquenter l'association comme public, s'imprégner des lieux, se confronter au public, avant de devenir actif comme bénévole »

« La « bonne distance » pas évidente à appliquer pour un assistant social... La bonne distance dans la relation mais aussi dans le projet. Entre le prendre en main et le laisser aller. »

« Bénéficiaire puis bénévole, bénéficiaire et bénévole... plusieurs configurations possibles. »

« Parfois les difficultés ne sont pas spécifiques aux usagers, c'est juste humain ! »

« Volonté » « Valorisation » « Exister » « Limites »

Ce que je pourrais faire...

- Convaincre** : moi-même d'abord, en interne ensuite
- Expérimenter**
- Charte construite ensemble** avec les bénévoles et travailleurs
- Agenda des activités** à disposition des bénéficiaires
- Mettre un **cadre**
- Partager le pouvoir** de décision
- Valoriser**

À réfléchir

1. Quid de la « bonne distance » entre l'utilisateur et le travailleur social ? Un dogme ?
2. Quels effets la professionnalisation a sur le militantisme du public, des volontaires ?
3. Avoir une mission de service, d'animation, de militance... : peut-on être dans toutes les logiques en même temps ? Comment faire évoluer le projet vers la militance ?
4. Le bénévolat est-il ouvert à tous les bénéficiaires ? Est-ce que cela fonctionne avec tous les publics ?
5. Faut-il mettre en place un encadrement spécifique pour des bénéficiaires-bénévoles ? Pouvons-nous l'assurer ?