



# GESTION DU VOLONTARIAT

GUIDE PRATIQUE

**CROIX-ROUGE**  
de Belgique





Papier recyclé

Ce guide a été entièrement imprimé sur du papier recyclé à l'aide d'encre végétales.

Toute reproduction de ce texte, quel que soit le pays, la forme et le support, est strictement interdite sans l'accord de la Croix-Rouge de Belgique.



**CROIX-ROUGE**   
de Belgique

Le Volontariat est l'un des sept Principes fondamentaux qui guident l'action de chaque Société nationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Il constitue un point d'attention majeur de notre Mouvement.

Jour après jour, à travers le monde, plus de 13 millions de volontaires donnent leur temps, leurs compétences et leur enthousiasme au profit des projets de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Ils contribuent à prévenir et à alléger les souffrances des personnes en situation de vulnérabilité. Ils participent ainsi à créer une société plus solidaire.

La Croix-Rouge de Belgique a souhaité se pencher sur la gestion du volontariat afin de revoir ses pratiques et ses outils. En 2007, un groupe d'une trentaine de volontaires et salariés a été formé. Il s'est régulièrement réuni pendant 18 mois. Les résultats de ses travaux ont été repris dans un rapport qui dresse les lignes d'une politique renouvelée du volontariat. Une série de recommandations et d'outils y figurent également.

A l'occasion de l'Année européenne du volontariat, la Croix-Rouge de Belgique souhaite vous faire partager les fruits de ce travail. Car si la Croix-Rouge de Belgique constitue une organisation singulière à la fois de par son histoire, ses activités et son nombre de volontaires (9500 en 2010 en Communauté française), les recommandations sont transférables à l'ensemble du secteur associatif. Ce guide ne prétend pas à l'exhaustivité mais chaque association (grande ou petite, sportive, culturelle ou sociale...) pourra y trouver des pistes à adapter utilement à ses activités et à son contexte.

**Danielle Mallinus – Vankerckhove**  
*Présidente Communautaire*

Bonne lecture !

|  |           |
|--|-----------|
| Préface .....  | 06        |
| Comment utiliser ce guide ?.....   | 10        |
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>12</b> |
| Les spécificités du secteur associatif.....  | 15        |
| Un contexte en évolution.....  | 17        |
| L'engagement : pourquoi et comment ?.....  | 19        |
| Un échange gagnant-gagnant.....  | 22        |
| <b>PARTIE 1 : DEUX PRÉALABLES INDISPENSABLES .....</b>   | <b>26</b> |
| Préalable n°1: Analyser les besoins .....  | 28        |
| <b>Fiche pratique</b> : « Conduire une analyse des besoins en volontaires et évaluer la capacité de l'association à les accueillir » |           |
| Préalable n°2 : Décrire les rôles à pourvoir et les profils souhaités 32   |           |
| <b>Fiche pratique</b> : « Décrire le rôle à pourvoir et le profil souhaité »   |           |
| <b>Modèle</b> : Décrire un rôle et le profil souhaité  |           |
| <b>PARTIE 2 : CINQ DÉFIS A RELEVER .....</b>   | <b>38</b> |
| Défi n°1 : Trouver des volontaires .....   | 41        |
| <b>Fiche pratique</b> : « Planifier et mener une action de recherche de volontaires »  |           |
| Défi n°2 : Orienter .....  | 52        |
| <b>Fiche pratique</b> : « Conduire un entretien d'orientation »  |           |

|  |            |
|--|------------|
| Défi n°3 : Accueillir et intégrer.....   | 62         |
| <b>Fiche pratique</b> : « Accueillir et intégrer un nouveau volontaire »                                     |            |
| Défi n°4 : Former .....  | 71         |
| <b>Fiche pratique</b> : « Etablir les parcours de formation et les mettre en œuvre »                         |            |
| Défi n°5 : Fidéliser .....   | 84         |
| <b>Fiche pratique</b> : « Faire le point sur ce qui fonctionne bien, moins bien et sur ce qui doit changer » |            |
| <b>Modèle</b> : Identifier les raisons d'un départ   |            |
| <b>PARTIE 3 : TROIS FACTEURS DE SUCCÈS.....</b>  | <b>98</b>  |
| Facteur de succès n°1 : L'encadrement.....   | 101        |
| Facteur de succès n°2 : La reconnaissance .....  | 109        |
| Facteur de succès n°3 : La communication interne .....   | 114        |
| <b>EXEMPLES.....</b>   | <b>120</b> |
| Exemple n° 1 : Description de rôle « Animateur jeunesse » .....  | 120        |
| Exemple n° 2 : La Charte de la Croix-Rouge .....   | 121        |
| Exemple n°3 : Parcours de formation pour les volontaires en action sociale.....                              | 125        |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>126</b> |
| <b>LIENS UTILES .....</b>  | <b>129</b> |

# Préface

Animateur dans une école de devoirs pour enfants, administrateur dans une crèche ou un centre culturel, formateur ou entraîneur dans un club sportif, accompagnateur d'un séjour pour personnes porteuses d'un handicap, secouriste, militant dans une ONG, une organisation environnementale ou un mouvement d'aînés, visiteur de malades ou de détenus, accompagnateur en maison de repos ou hôpital, chauffeur de taxi social... tous ont un point commun : ils sont volontaires !

Des volontaires ? C'est-à-dire des citoyens qui font le choix de s'engager, de manière libre, désintéressée et gratuite, pour offrir du temps, de l'énergie et leur savoir-faire pour autrui et/ou pour la collectivité. En Belgique, on dénombre plus d'un million et demi de volontaires, dont près de 700.000 côté francophone engagés le plus souvent au sein de l'associatif.

Que seraient donc nos villes et villages, campagnes et quartiers sans l'engagement volontaire et citoyen de ces personnes qui, in fine, participent plus que jamais au développement d'une société plus juste et plus solidaire et à la création de plus-values sociale, économique et démocratique dont notre société a bien besoin. Une réponse forte à la montée de l'individualisme et du repli sur soi, à l'isolement, nouvelle forme de pauvreté, à la marchandisation toujours plus grande de biens et services destinés à l'ensemble de la population.

De par les initiatives de citoyens et son ancrage local, l'engagement volontaire est ainsi créateur, au niveau collectif, de cohésion sociale, de nouvelles solidarités interpersonnelles et intergénérationnelles, de services sociaux accessibles au plus grand nombre et plus encore générateur, au plan individuel, d'esprit d'entreprendre et de réalisation de soi. Les volontaires participent au renforcement du bien-être individuel et d'un mieux-vivre ensemble en société.

Le volontariat est donc un bien précieux dont il y a lieu de prendre pleinement la mesure. Lever les freins à l'engagement volontaire et



La **PFV** est une organisation pluraliste, composée d'une trentaine de fédérations et d'institutions actives dans le champ de l'associatif, représentant plus de 300.000 volontaires, ayant pour objet d'œuvrer à la reconnaissance du volontariat et à la valorisation de l'engagement solidaire et citoyen.

La **PFV** contribue à la promotion du volontariat et la défense des intérêts des volontaires en Belgique francophone. Son travail s'articule autour de 3 missions :

- › **Veille politique** : la **PFV** effectue un travail de veille politique, organise une représentation et exprime la position politique de ses membres auprès des organisations et autorités publiques qui ont un rapport avec le volontariat.
- › **Conseil et accompagnement** : la **PFV** organise des événements pour stimuler l'échange de réflexions et encourage de nouvelles actions liées au volontariat et à l'engagement volontaire.
- › **Promotion et information** : afin d'informer un large public sur les évolutions du volontariat et de la vie associative, la **PFV** répond – en qualité d'expert – aux sollicitations d'interventions de la société civile et d'autres institutions.

créer les conditions les plus favorables pour maintenir et accompagner les volontaires dans leur parcours sont essentiels. Œuvrer au bien-être des volontaires c'est œuvrer au mieux-être de nos associations. Dès lors, la réalisation de cet ouvrage par la Croix-Rouge de Belgique, portant sur la gestion pratique du volontariat, faisant preuve de méthodologie et pédagogie, est une belle nouvelle pierre à l'édifice du Volontariat en Belgique.

**Frédéric Possemiers**

*Président de la Plate-forme francophone du Volontariat*

# LE VOLONTARIAT À LA CROIX-ROUGE : un réseau mondial

Juin 1859. La bataille fait rage entre l'armée française et les troupes autrichiennes. Nous sommes à Solferino, dans le Nord de l'Italie, sur la route d'Henry Dunant. L'homme d'affaires genevois découvre l'horreur des combats: 40 000 morts et blessés gisent sur le champ de bataille. Révolté, Henry Dunant décide alors d'organiser le secours des blessés, sans aucune distinction de nationalité. Cette vaste assistance médicale se met en place grâce à la population civile, venue en nombre. Un mouvement de secours neutre et volontaire est né. C'est le premier de l'Histoire...

150 ans plus tard, l'idée d'Henry Dunant a fait du chemin. Et des émules ! Aujourd'hui, les volontaires de la Croix-Rouge sont près de 10.000 en Communauté française. 25.000 en Belgique ! Ils appartiennent à un réseau mondial, présent dans 186 pays et rassemblant 13 millions de volontaires.

## LES CHIFFRES D'UNE ANNÉE EN BELGIQUE - COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE

- › **1** personne sur **40** touchée par l'action d'un volontaire Croix-Rouge
- › Près de **2500** dispositifs secours dans les manifestations culturelles, sportives et citoyennes
- › **1,5 millions** de Km parcourus en transports urgents et non urgents
- › **56.000** vies sauvées grâce aux dons de sang
- › **100** interventions dans les plans catastrophes
- › **50** interventions psychosociales urgentes
- › **20.000** personnes formées aux premiers secours
- › **18** épiceries sociales et **700** familles aidées
- › **6.000** colis alimentaires distribués
- › **1.500** accompagnements d'enfants pour visiter leur parent détenu en prison



Actions de solidarité, Interventions Catastrophes, Protection de la Santé, Sensibilisation humanitaire.

Autant d'actions menées aux niveaux national et international, grâce aux forces vives que représente le réseau des volontaires de la Croix-Rouge. Les profils et missions des volontaires de la Croix-Rouge sont multiples.

**Plus d'informations sur [www.croix-rouge.be](http://www.croix-rouge.be)**

# Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est structuré **en trois parties**.

Nous invitons le lecteur à parcourir l'ensemble et à revenir sur l'une ou l'autre partie ou section selon ses besoins.

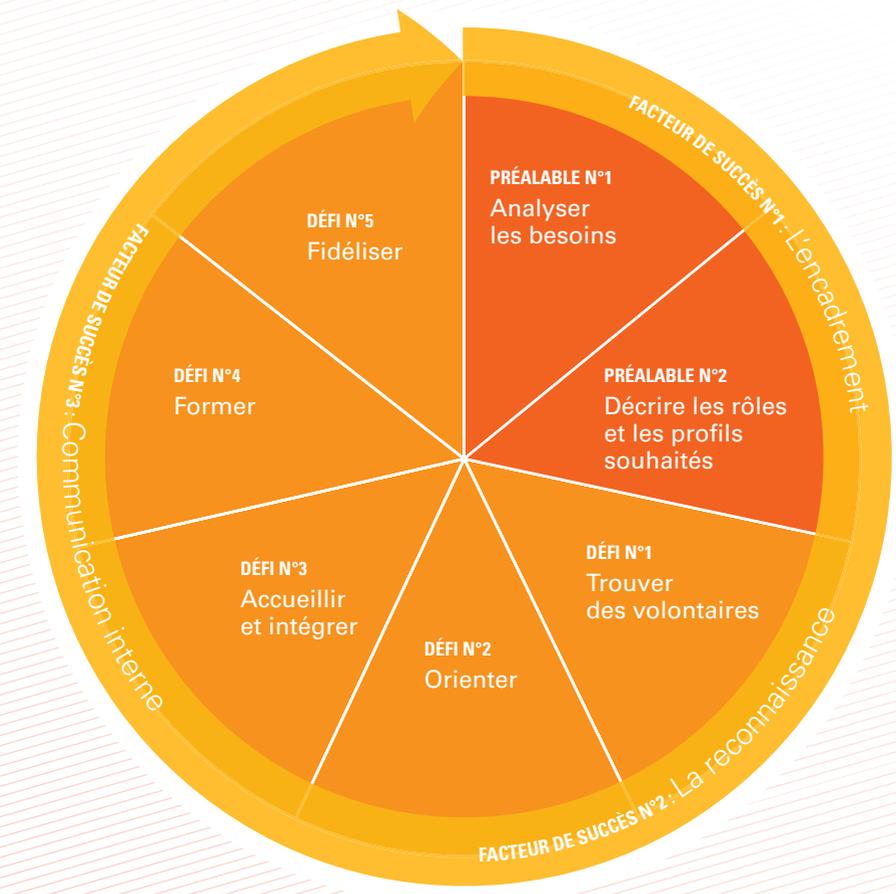
La première partie présente deux préalables. Vous y lirez comment **analyser vos besoins en volontaires** et comment réaliser **des descriptions de rôles**. Ces deux préalables sont indispensables pour mettre en œuvre les étapes suivantes.

La deuxième partie présente les cinq défis de la gestion du volontariat. Nous y abordons comment **trouver des volontaires**, comment les **informer et les orienter**, comment les **accueillir et les intégrer**, comment les **former** et enfin, comment les **fidéliser**.

Pour chaque défi, sont présentés les objectifs poursuivis et les différentes façons de les atteindre. Des fiches pratiques suggèrent la voie à suivre pour la mise en place de la démarche proposée.

Enfin, la troisième et dernière partie traite de trois facteurs de succès: **l'encadrement**, **la reconnaissance** et **la communication interne**.

**Le schéma ci-contre représente le processus de gestion du volontariat et synthétise les différentes sections qui composent ce guide.**



# INTRODUCTION

# Les spécificités du secteur associatif

Depuis une dizaine d'années, les associations travaillent à l'amélioration de leurs modes de gestion (ressources humaines, marketing, récolte de fonds, communication,...). Les méthodes de management du monde de l'entreprise constituent le plus souvent leur principale source d'inspiration. En matière de gestion du volontariat, la gestion des ressources humaines constitue une des principales références.

Si la tendance est à la professionnalisation, il est cependant indispensable de garder à l'esprit les différences entre secteur marchand et secteur associatif.

Voici les principales spécificités du secteur associatif en regard du secteur marchand :

## LA POURSUITE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Alors que l'entreprise poursuit un objectif de profit au bénéfice de ses investisseurs, l'association cherche avant tout à **rendre service à une collectivité pour répondre à certains besoins non couverts ou insuffisamment couverts**. Ses ressources sont redistribuées dans l'unique but d'assurer la poursuite et la pérennité de son objectif social.

## L'ACTION DÉINTÉRESSÉE DES VOLONTAIRES

Que ce soit pour s'occuper de la gestion de l'association ou pour réaliser des actions de terrain, les volontaires s'engagent de manière

## TABLE DES MATIÈRES

Les spécificités du secteur associatif

Un contexte en évolution.

L'engagement : pourquoi et comment ?

Qu'est-ce qui maintient la motivation initiale ?

La gestion du volontariat : une question d'organisation et d'équilibre



désintéressée c'est-à-dire sans percevoir de rémunération en échange du temps donné à l'association. Si cela fait la richesse du secteur associatif, il est impératif pour une bonne gestion du volontariat de bien saisir les autres raisons qui poussent à s'engager comme volontaire (voir plus loin « Pourquoi décide-t-on de s'engager ? »).

### UN FONCTIONNEMENT PARTICIPATIF

Le processus de décisions dans le secteur associatif valorise une démarche participative. Chacun peut y trouver un espace de parole pour y donner son avis. Les assemblées générales où chaque membre de l'association (volontaire ou non) peut exprimer son opinion sur la politique générale de l'association en sont une illustration. Ce fonctionnement participatif favorise et/ou permet de maintenir l'adhésion des volontaires aux valeurs de l'association.

Dans leur recherche de professionnalisation, les associations doivent veiller à rester guidées par leurs valeurs, à favoriser la participation des différentes parties à la prise de décision et à garder leur côté chaleureux et leur nature conviviale pour demeurer des espaces privilégiés, et combien précieux, du lien social.

1. Voir références bibliographiques en fin de document

## Un contexte en évolution

Le volontariat évolue avec la société et donc la gestion du volontariat doit tenir compte de ces différentes évolutions pour rencontrer les attentes des volontaires et les aspirations d'éventuels candidats.

Différentes études<sup>1</sup> relèvent diverses évolutions ayant un impact sur l'engagement volontaire.

Parmi celles qui auraient un impact favorable sur l'engagement volontaire, citons :

- › **L'allongement de la vie.**
- › **L'abaissement de l'âge du retrait du marché du travail** bien que cette évolution soit en passe de s'inverser.
- › **L'augmentation du niveau moyen d'éducation et de formation** et donc, la recherche d'expériences permettant d'acquérir de nouvelles connaissances.
- › La **baisse du taux de natalité** et donc une disponibilité accrue (parents et grands-parents).
- › La **persistance des phénomènes de pauvreté, d'inégalité et d'exclusion induisant des besoins sociaux** non couverts ou insuffisamment couverts invitant à davantage de solidarité.
- › La **valorisation médiatique de l'engagement citoyen.**
- › La **perte d'attractivité des sphères politique et syndicale.**

Parmi les évolutions qui auraient un impact défavorable sur l'engagement volontaire, citons :

- › **L'augmentation du nombre d'associations** et la **diversification des champs d'intervention** (environnement, femmes, défense des sans-papiers, aide aux sans-abris, activités culturelles,...) et donc, **l'apparition d'une certaine forme de concurrence** entre associations pour capter l'attention de candidats au volontariat et pour les retenir.
- › Les **réglementations toujours plus exigeantes**, qui visent à protéger les volontaires dans le cadre de leurs activités et/ou à garantir des interventions de qualité vis-à-vis des publics-cibles de l'association.
- › Des **parcours individuels plus instables** : on garde un emploi moins longtemps, on déménage plus souvent, on divorce davantage...
- › La **recherche accrue de satisfaction personnelle immédiate**.
- › Le **développement d'activités de loisirs pour les seniors** (voyages, hobbies...).
- › La **précarisation de l'emploi** et donc, une priorité donnée à la recherche de moyens financiers complémentaires plutôt qu'à la participation à des activités non rémunérées.

D'après ces études, même si les volontaires sont plus nombreux et présentent une plus grande diversité de profils, ils :

- › Consacrent **moins d'heures à leur engagement** et le font sur des **périodes plus courtes** (phénomène du zapping).
- › Donnent **priorité à l'action** et à une activité **dont le résultat est visible**.
- › Réclament **plus de flexibilité pour concilier volontariat, travail, responsabilités familiales et sociales**.
- › **Et enfin, attendent une contrepartie** de la part de l'association.

# L'engagement : pourquoi et comment ?

## QU'EST-CE QUI MOTIVE L'ENGAGEMENT ?

Quatre sources de motivation sont régulièrement citées :

### L'adhésion à une mission, à des valeurs

Le volontaire veut soutenir, par son engagement, les objectifs de l'association. Cet engagement est motivé par une cause revêtant une forte signification personnelle.

### L'altruisme : le désir d'aider les autres

Constatant les difficultés d'autrui, le volontaire s'engage pour apporter un mieux-être à des personnes connaissant une situation de vulnérabilité.

### La motivation personnelle

L'engagement volontaire vise à satisfaire des besoins personnels (a contrario des deux sources de motivation précédentes). Le volontariat est un moyen d'entretenir des contacts sociaux, d'occuper son temps, de renforcer l'estime de soi, d'acquérir une qualification ou une expérience professionnelle, de rester actif (pré-pensionnés, demandeurs d'emploi, retraités, ...).

### Un entourage familial impliqué dans le volontariat

L'engagement prolonge souvent une pratique familiale bien ancrée, un mode de vie intégré dès le plus jeune âge. Il arrive aussi qu'un

conjoint accompagne sa partenaire devenue fêrue de l'association pour contribuer ponctuellement à certaines actions.

*L'importance de chacune de ces sources de motivations varie d'une personne à l'autre et peut, chez une même personne, évoluer au fil du temps.*

Les jeunes s'engageraient plus facilement dans les associations qui ont une finalité visible et immédiate. La volonté d'acquérir des connaissances est également une des caractéristiques reflétant des objectifs très pragmatiques, liés à leur avenir professionnel. Ils y trouvent également une possibilité de s'exprimer et trouvent dans la structure associative un moyen de reconnaissance.

### QUELS SONT LES NIVEAUX D'ENGAGEMENT VOLONTAIRE ?

Différents niveaux d'engagement existent :

- › Les **volontaires « très impliqués »**. Ils exercent une ou plusieurs activités et, en particulier, assument des responsabilités opérationnelles ou de gestion.
- › Les **volontaires réguliers** remplissent un rôle bien défini. Le plus souvent, ils prennent part à la vie de l'association.
- › Les **volontaires occasionnels** sont ceux qui rejoignent ponctuellement l'association ou une de ses équipes. Ils sont là pour prêter main forte à l'occasion d'un événement ou d'une action spécifique (réculte de fonds, par exemple) mais sans pour autant s'impliquer dans la durée ou dans la vie de l'association.

Notons que selon la nature des activités, l'association devra pouvoir compter sur une proportion plus ou moins importante de volontaires réguliers plutôt qu'occasionnels, ou inversement. De même, en fonction de la structure de l'association, et en particulier, de rôles occupés ou non par des salariés, la présence de volontaires « très impliqués » peut constituer la première condition pour assurer sa pérennité. Bon nombre d'associations reposent exclusivement sur le volontariat.

*Le niveau d'engagement demandé par l'association a une influence sur la manière dont elle développera sa gestion du volontariat, notamment en matière de recherche de volontaires, d'accueil et de formation.*

*« Le volontariat n'est pas un don, mais un échange : cette idée est centrale pour l'encadrement des volontaires. Les volontaires donnent quelque chose d'eux-mêmes en échange de récompenses tangibles et intangibles. Les organisations, elles, investissent du temps, de l'argent et des ressources pour bénéficier d'une contribution qui les aidera à se rapprocher de leurs objectifs. »*



# Un échange gagnant-gagnant

Une fois engagé dans une activité, un projet, une équipe, il s'agit de maintenir l'enthousiasme initial du volontaire.

2. Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Etude 2000 sur le volontariat, janvier 2000, p.13

« Le volontariat n'est pas un don, mais un échange : cette idée est centrale pour l'encadrement des volontaires. Les volontaires donnent quelque chose d'eux-mêmes en échange de récompenses tangibles et intangibles. Les organisations, elles, investissent du temps, de l'argent et des ressources pour bénéficier d'une contribution qui les aidera à se rapprocher de leurs objectifs. »<sup>2</sup>

Cette notion d'échange entre ce que chacun (association et volontaire) donne et reçoit doit faire partie de la réflexion lorsque l'on cherche à fidéliser les volontaires.

**Voici une illustration de ces échanges :**

| CE QUE LES VOLONTAIRES DONNENT | CE QUE LES VOLONTAIRES GAGNENT                                |
|--------------------------------|---|
| › Du temps.                    | › Un savoir-faire.  |
| › De l'enthousiasme.           | › Un réseau social.   |
| › Leur expérience.             | › Du plaisir.   |
| › Leurs compétences.           | › Des compétences nouvelles.                                  |
| › Leur énergie.                | › Une affiliation.  |
| › Leur dévouement.             | › Un accomplissement personnel.                               |
|                                | › Un sentiment d'utilité sociale.                             |
|                                | › Un moyen de promouvoir les valeurs auxquelles ils tiennent. |

## CE QUE LES ASSOCIATIONS DONNENT

- › La conception de programmes d'action.
- › Du matériel et des équipements.
- › La promotion de l'association et de ses activités.
- › De l'encadrement.
- › De la formation.
- › De la valorisation.

## CE QUE LES ASSOCIATIONS GAGNENT

- › Des moyens humains pour accomplir et développer leurs actions.
- › Un retentissement pour leur cause.
- › Une visibilité et une notoriété auprès du grand public.

L'idée centrale à retenir est que les volontaires continueront à donner quelque chose d'eux-mêmes si l'association leur apporte ce qu'ils en attendent. Toutefois, tous les volontaires n'attendent pas nécessairement la même contrepartie.

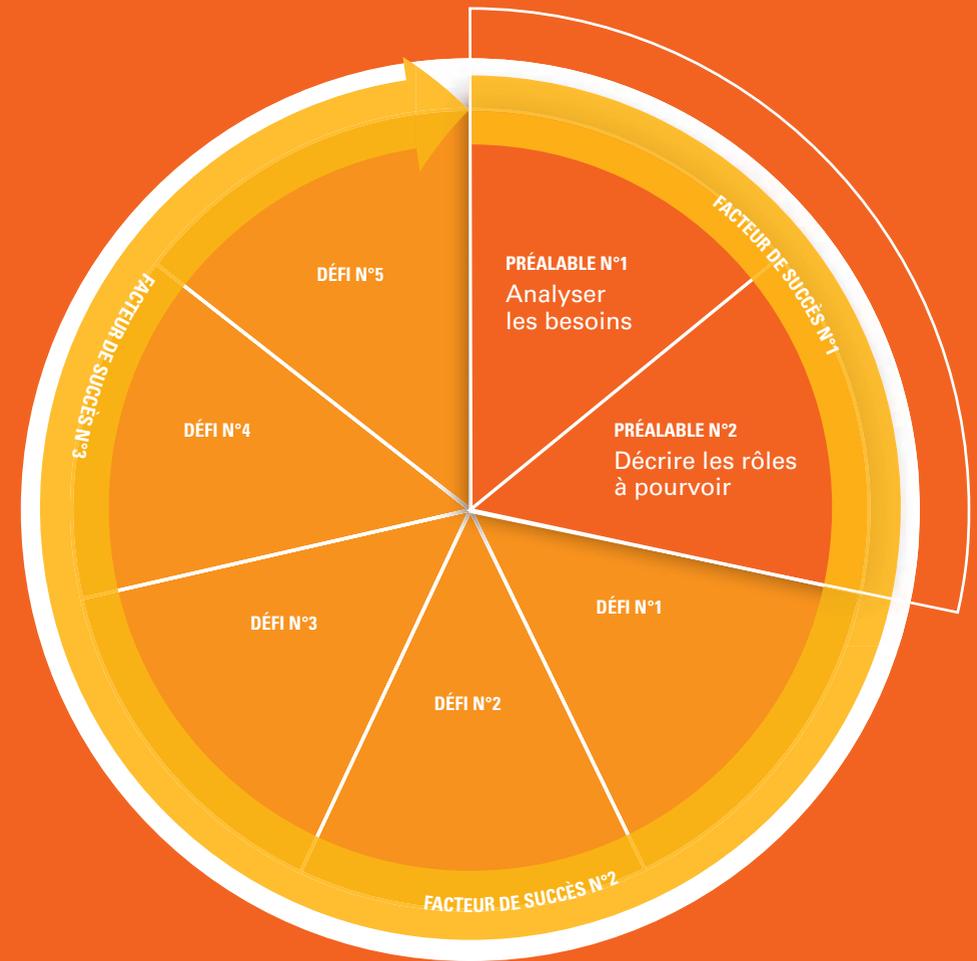
Toutes les données ci-dessus démontrent que la gestion du volontariat ne s'improvise pas.

Dans ce guide, la gestion du volontariat recouvre toute action, tout outil participant à la **recherche du meilleur équilibre entre :**

- › D'une part, les **besoins en volontaires** de l'association.
- › Et d'autre part, les **attentes des volontaires** et les aspirations des personnes en recherche d'un engagement.

*Tout au long des pages qui suivent, ne perdez pas de vue les éléments abordés ci-avant (spécificités du secteur associatif, évolutions du volontariat, niveau d'engagement, motivation initiale et maintien dans la durée). Ils constituent un cadre de réflexion générale, une toile de fond des démarches que vous entreprendrez et en particulier, de leur pertinence et de leur impact.*





# PARTIE 1 :

## Deux préalables indispensables



**PARTIE**  
**1**

## TABLE DES MATIÈRES

**PRÉALABLE N°1:**  
Analyser les besoins

**PRÉALABLE N°2:**  
Décrire les rôles à pourvoir et  
les profils souhaités

# PRÉALABLE N°1: Analyser les besoins

L'analyse des besoins en volontaires consiste à déterminer les rôles à confier aux volontaires ainsi que le nombre de volontaires à rechercher. Par ailleurs, les résultats de cette analyse permettront de déterminer les actions à prendre pour les accueillir, les équiper, les former et les encadrer dans de bonnes conditions.

Il s'agit d'examiner comment s'organiser pour que les rôles proposés aux volontaires contribuent au bon déroulement de l'activité et qu'en même temps, ces rôles correspondent à ce que des volontaires peuvent offrir en termes de disponibilité et de compétences. En d'autres termes, les volontaires doivent pouvoir apporter une contribution utile tout en y trouvant leur compte.

*Si cette analyse est effectuée par une association lors de la mise en place d'une nouvelle activité, elle peut également être très profitable pour faire le point sur des projets en cours. L'objectif est alors d'évaluer la pertinence de la répartition actuelle des tâches, d'établir les éventuels besoins complémentaires en volontaires ou encore de rendre les possibilités de volontariat plus variées et plus attractives.*

Pour que l'analyse porte ses fruits, il est important de faire participer les responsables d'activités et des volontaires. Les uns et les autres apporteront de précieuses informations pour lister les tâches à réaliser et pour déterminer les besoins en termes d'encadrement, de formation, d'équipement, ...

### FICHE PRATIQUE

voir p30

La fiche « Conduire une analyse des besoins en volontaires et évaluer la capacité de l'association à en accueillir » suggère les principales étapes à réaliser.

## CONDUIRE UNE ANALYSE DES BESOINS EN VOLONTAIRES ET ÉVALUER LA CAPACITÉ DE L'ASSOCIATION À LES ACCUEILLIR

### OBJECTIF ?

- › Identifier les tâches à accomplir, les connaissances requises et le nombre de volontaires nécessaires pour mener une activité.
- › Evaluer les dispositions à prendre pour accueillir de nouveaux volontaires.

### COMMENT PROCEDER ?

- › Par activité, faites la liste des tâches essentielles à réaliser.
- › Identifiez les problèmes qui pourraient survenir en cours d'exécution.
- › Déterminez les tâches à confier à des volontaires et celles à confier à des salariés.
- › Déterminez le degré de responsabilité associé aux différentes tâches et l'encadrement nécessaire.
- › Déterminez les connaissances, aptitudes et attitudes nécessaires à leur exécution.
- › Déterminez le(s) lieu(x) où seront accomplies les tâches.
- › Évaluez le temps nécessaire pour accomplir ces tâches.
- › Quel est le volume d'heures requis ? Certaines tâches ont-elles un caractère saisonnier ? Avec quelle fréquence (hebdomadaire, mensuelle, annuelle) doivent-elles être accomplies ? Quels sont les horaires de prestation ?
- › Regroupez les tâches pour composer un ou plusieurs rôles différents en veillant à ce qu'ils soient attractifs.
- › Estimez le nombre de volontaires et de salariés nécessaires pour mener l'activité. Pour celles-ci, il faudra tenir compte des résultats visés par l'activité (nombre de bénéficiaires, lieux dans lesquels être présents, durée, etc.).
- › Estimez les formations à organiser.
- › Estimez les moyens (matériel, infrastructure, tenue, véhicule,...) à mettre à la disposition des volontaires.

**Attention :** ce n'est qu'une fois que vous aurez réalisé ces dernières estimations que vous saurez si l'association a les capacités (en encadrement, en formation, en moyens) d'accueillir le nombre de volontaires que vous avez jugé nécessaire de rechercher. Si vous n'en avez pas les capacités, ajustez vos ambitions à la hauteur de vos capacités d'accueil.

Chaque activité présente des risques. Identifiez-les et déterminez les actions à prendre pour les gérer au mieux.

Exemples de risques : accident, préjudices portés à autrui, port de charges trop lourdes,...

## PRÉALABLE N°2 : Décrire les rôles à pourvoir et les profils souhaités

L'association qui cherche à lancer une nouvelle activité ou à étoffer ses équipes a tout avantage à disposer d'un support à présenter aux personnes intéressées.

Il s'agit de synthétiser diverses informations sur le rôle à jouer ainsi que sur son contexte d'exécution. En disposer est par ailleurs un préalable indispensable à l'organisation d'une campagne pour rechercher de nouveaux volontaires.

*Si cet exercice est «coûteux» en temps, cela sera largement compensé par la suite. La description du rôle sera la référence pour mener les autres facettes de la gestion du volontariat.*

La description de rôle permet de :

- › **Rédiger une annonce.**
- › **Indiquer clairement** à la personne prête à s'engager **ce qui sera attendu d'elle** et, le cas échéant, convenir d'aménagements en regard de ses disponibilités, de ses aspirations, de ses compétences.
- › **Prévoir les moyens nécessaires** à l'accomplissement des tâches prévues (formation, encadrement, matériel, tenue, véhicule, etc.).
- › **Organiser** et/ou planifier **les actions de formation** éventuellement requises pour se préparer au rôle.

**Voir exemple n°1**  
Description de rôle  
Animateur Croix-  
Rouge Jeunesse.

p120

- › **S'y référer lorsqu'on fait le point avec le volontaire** (voir Défi n°5 : Fidéliser le volontaire).

En outre, disposer de descriptions de rôles permet de partager l'information au sein d'une équipe sur le « qui fait quoi ? ». Cette démarche permet de clarifier les responsabilités entre volontaires et entre volontaires et salariés : une clarification qui peut contribuer à prévenir un certain nombre de tensions.

Les descriptions de rôle permettent aussi de favoriser une relative polyvalence entre volontaires (par exemple, en cas d'un remplacement au pied levé).

### FICHE PRATIQUE

voir p34

La fiche « Décrire le rôle à pourvoir et le profil souhaité » suggère les étapes à parcourir. Elle est complétée d'un modèle.



# FICHE PRATIQUE & MODÈLE

## DÉCRIRE LE RÔLE À POURVOIR ET LE PROFIL SOUHAITÉ

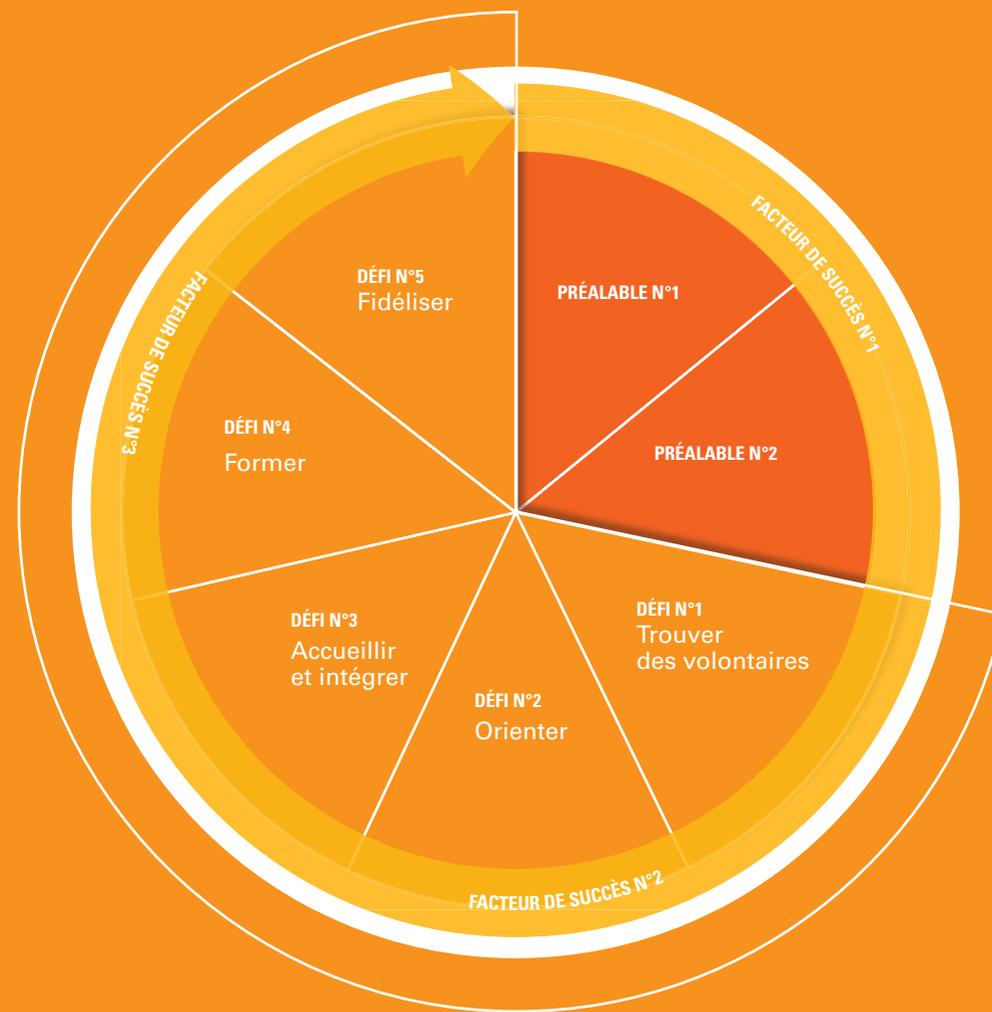
|   |   |
|---|---|
| <b>OBJECTIF ?</b>                           | <p>Présenter des informations permettant de se faire une idée claire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Des tâches à réaliser.</li> <li>› Des responsabilités à assumer.</li> <li>› Du lieu de prestation.</li> <li>› Du temps à consacrer.</li> <li>› Des connaissances à posséder et/ou à acquérir.</li> </ul>  |
| <b>COMMENT PROCEDER ?</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Réunissez les informations relatives au rôle à remplir et au profil souhaité. Aidez-vous du modèle proposé plus loin.</li> <li>› Utilisez des phrases courtes, des verbes d'action. Décrivez les tâches au temps présent et exprimez une seule idée à la fois. Il ne s'agit pas d'expliquer en détail comment procéder pour réaliser une tâche. Il faut préserver la possibilité pour le volontaire de prendre des initiatives et de choisir la meilleure façon d'atteindre les résultats attendus (moyennant bien entendu le respect des instructions).</li> <li>› Confrontez en permanence votre projet de description aux besoins concrets de l'activité :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la description est-elle réaliste ?</li> <li>- les connaissances reprises dans le profil sont-elles chacune vraiment indispensables ?</li> <li>- des volontaires auront-ils envie de s'engager pour remplir ces tâches ?</li> </ul> </li> <li>› Attribuez un intitulé au rôle. S'il y a une responsabilité spécifique, l'intitulé doit la mentionner.</li> </ul> |
| <b>OUI ETABLIT LA DESCRIPTION DE ROLE ?</b> | <p>Il est fructueux de décrire le rôle à deux ou à plusieurs. Si c'est un rôle qui existe déjà, le mieux est de consulter les personnes qui l'exécutent avant de finaliser sa description.</p>  |

La description du rôle constitue la source principale d'informations pour établir une annonce, pour informer les personnes intéressées et pour réussir l'orientation.

## MODÈLE : DÉCRIRE UN RÔLE ET LE PROFIL SOUHAITÉ

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <p><b>INTITULÉ DU RÔLE</b></p> <p>› Illustre la tâche principale confiée au volontaire. S'il y a une responsabilité spécifique, l'intitulé la mentionne.</p>   |
| <b>2</b> | <p><b>DOMAINE D'ACTION</b></p> <p>› Fait le lien avec les missions de l'association. Exprime succinctement le domaine d'action ainsi que le(s) public(s)-cible(s).</p> <p><b>Exemple :</b> Sensibilisation d'un public jeune aux valeurs de respect et de non-discrimination</p>   |
| <b>3</b> | <p><b>LIEU(X) D'ACTIVITÉ</b></p> <p>› Est précisé l'endroit physique où l'activité s'exerce.</p>   |
| <b>4</b> | <p><b>TÂCHES ET RESPONSABILITÉS</b></p> <p>› Sont reprises les tâches essentielles et éventuellement celles exercées de manière ponctuelle.</p> <p>› Sont également exprimées les responsabilités du volontaire.</p>   |
| <b>5</b> | <p><b>LIMITES DU RÔLE</b></p> <p>› Sont précisés les actes qui ne peuvent être accomplis par le volontaire.</p>  |
| <b>6</b> | <p><b>TENUE, MATÉRIEL ET ÉQUIPEMENTS</b></p>   |
| <b>7</b> | <p><b>FORMATION</b></p> <p>› Sont précisées les formations à suivre de manière obligatoire ou optionnelle.</p>   |
| <b>8</b> | <p><b>DISPONIBILITÉ ATTENDUE</b></p> <p>Sont spécifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› La durée (par exemple : trois mois consécutifs).</li> <li>› La fréquence (par exemple : nombre minimum d'heures par semaine ou par mois).</li> <li>› L'horaire (par exemple : en soirée, le week-end, de nuit, durant les jours fériés) éventuellement, le moment de la semaine ou du mois où la disponibilité est indispensable.</li> </ul> |
| <b>9</b> | <p><b>PROFIL SOUHAITÉ</b></p> <p>Sont précisés des éléments auxquels devrait répondre le volontaire de manière idéale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› être capable de</li> <li>› avoir de l'expérience en</li> <li>› avoir des connaissances en</li> <li>› le cas échéant, être titulaire de (permis de conduire, brevets, diplômes,...)</li> </ul>   |





## PARTIE 2 :

### Cinq défis à relever



## PARTIE 2

### TABLE DES MATIÈRES

**DÉFI N°1** : Trouver des volontaires

**DÉFI N°2** : Orienter

**DÉFI N°3** : Accueillir et intégrer

**DÉFI N°4** : Former

**DÉFI N°5** : Fidéliser

# DÉFI N°1 : Trouver des volontaires

Le premier défi à relever consiste à **trouver des volontaires** sur base des résultats de **l'analyse des besoins en volontaires et des descriptions de rôles** (voir Préalables n°1 et n°2).

Pour y parvenir, le principal moyen pour l'association est d'**adapter sa stratégie de communication** au public qu'elle souhaite toucher. Elle doit veiller à donner une information pertinente au bon moment et au bon endroit.

#### **S'ASSURER DE POUVOIR REPENDRE AUX DEMANDES D'INFORMATION**

Avant d'annoncer qu'elle recherche des volontaires, l'association doit s'être préparée à **répondre dans un délai rapide à toute demande d'informations sur ses activités et sur les possibilités de volontariat**.

Le **premier contact avec l'association**, la « première impression », **influence bien souvent la suite de la relation**. La plus grande attention doit donc y être consacrée.

C'est pourquoi **avant de publier** l'annonce, il est important que l'association s'attache à répondre aux questions suivantes :

- › Qui sera la personne de contact ?
- › Qui réceptionnera les candidatures ?
- › Comment les candidats seront-ils informés sur le(s) rôle(s) à pourvoir et sur les conditions de volontariat ?
- › Qui examinera l'adéquation entre leur profil et le(s) rôle(s) à pourvoir ? Et comment ? (voir Défi n°2)

Le premier contact peut s'appuyer sur différents types de **supports**

**et/ou moyens.** Chacun visant le même objectif: « **accrocher** » **le public** qui cherche à s'engager comme volontaire au sein de l'association. En voici quelques-uns :

- › Brochure présentant l'association et ses activités, ainsi que ses éventuels relais locaux.
- › Flyer présentant les possibilités de volontariat.
- › Vidéos illustrant les rôles confiés aux volontaires au sein de l'association.
- › Pages Web consacrées au volontariat, présentant les descriptions de rôle et éventuellement agrémentées de quelques portraits de volontaires.
- › Echanges interpersonnels (face-à-face, contact téléphonique, ...) et/ou témoignages de volontaires en activité au sein de l'association.
- › Réunions d'information intégrant éventuellement des témoignages de volontaires.

Quelle que soit la forme que prendra ce premier contact, l'association doit veiller à

- › Donner un **aperçu général de sa mission et de ses valeurs.**
- › Présenter les **possibilités concrètes de volontariat** (« rôles » dans lesquels s'impliquer).
- › Citer les **conditions d'accès** et ce que les personnes intéressées pourront attendre en retour d'un engagement au sein de l'association.

L'objectif est de **forger l'image d'une association dynamique, qui sait où elle va et qui donne envie de faire un bout de chemin avec elle.**

**Attention :** Ces supports et moyens de communication doivent s'intégrer à une stratégie de communication qui sera largement déterminée par le(s) type(s) de public recherché par l'association pour porter ses activités.

## ÉTABLIR UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION ADAPTÉE AU PUBLIC VISÉ

L'analyse des besoins en volontaires et la rédaction des descriptions de rôles (voir Préalables n°1 et 2) ont permis de déterminer le type de personnes que l'association veut attirer : celles disposant du(es) profil(s) souhaité(s).

C'est précisément au départ de ce **ciblage** que l'association va établir sa stratégie de communication en matière de recherche de volontaires.

### Adapter le contenu de son message

Le ciblage permet de rédiger un message qui utilise un ton et un vocabulaire adaptés et qui met en avant des éléments susceptibles d'accrocher le(s) public(s) visé(s).

La connaissance des attentes du public-cible vis-à-vis d'un engagement volontaire va amener l'association à mettre certains aspects en avant plutôt que d'autres dans son message : l'opportunité de rencontrer des gens, la participation à une activité directement utile aux bénéficiaires, la prise en charge des frais encourus, l'acquisition d'une expérience ou de connaissances via la formation, la possibilité de s'engager sur un nombre bien déterminé et limité d'heures de volontariat par mois, etc.

De même, si l'association cherche des volontaires de moins de 20 ans, elle utilisera un langage moins formel tel que : « Animateur ? Ça t'intéresse ? Rejoins-nous ! ». Par contre, si elle recherche des personnes de plus de 65 ans, le ton sera plus cordial « Madame, Monsieur, ... pour nos activités, nous recherchons des animateurs... Si vous souhaitez plus de renseignements, n'hésitez pas à nous contacter au... ».

### Adapter la manière de diffuser le message

Le ciblage permet également de déterminer où, quand et par quel canal le message (ou l'annonce) doit être diffusé(e).

Ainsi, si l'association recherche des personnes disponibles en semaine et en journée, mieux vaudra s'adresser à des pensionnés, des deman-

deurs d'emploi, des étudiants. Et donc diffuser ces messages dans les lieux qu'ils fréquentent et via les médias qu'ils consultent principalement.

Alors que si l'association recherche des volontaires pour traduire des documents, elle s'adressera par exemple directement à des écoles de traducteurs voire à des traducteurs en activité via leur association (ou fédération) professionnelle.

En d'autres termes, votre stratégie de communication doit vous permettre **de toucher le(s) public(s) cible(s) et de susciter son(leur) intérêt à s'engager auprès de votre association.**

*Toutes ces démarches doivent être soignées parce qu'elles influencent fortement l'image que l'opinion publique se forge de l'association mais aussi l'image que les volontaires déjà impliqués se font de leur association.*

La mise en œuvre de ces différentes démarches a tout à gagner à être accompagnée par des détenteurs d'expertise en communication. Et donc, à charge de l'association, soit de rechercher des volontaires présentant ce profil, soit de décrocher une gracieuse collaboration auprès d'une société spécialisée en la matière (forme de mécénat d'entreprise), soit de contacter des Hautes Ecoles dédiant un programme à la Communication... voire encore, de consacrer une part de son budget à une agence de communication.

## COMMUNICATION GENERALE ET CAMPAGNES SPECIFIQUES

La stratégie de communication recouvre tant les actions de communication générale relatives aux possibilités de volontariat au sein de l'association que les campagnes ponctuelles et/ou spécifiques destinées à attirer des profils bien déterminés.

### Communication générale

La promotion des possibilités de volontariat au sein de l'association est une démarche qui peut être organisée de manière permanente, en toutes occasions et menées par différents acteurs de l'association. Selon le besoin en nouveaux volontaires, elle peut devenir une véritable habitude.

Toute activité de l'association peut être l'opportunité d'évoquer les possibilités de volontariat, **d'inviter les participants et/ou les bénéficiaires à s'engager comme volontaire.**

Ainsi, à l'occasion d'une action de sensibilisation, d'une formation ou encore d'une prestation de service, l'association peut distribuer une brochure présentant ses autres activités et les possibilités de volontariat, inviter à consulter son site et/ou à remplir un formulaire de contact.

De même, de nombreuses **manifestations, évènements, rencontres** constituent autant d'opportunités pour présenter les activités de l'association et pour rappeler qu'elles reposent sur l'implication de volontaires.

Des **contacts avec des médias locaux** peuvent être établis et alimentés de manière régulière, donnant à voir les activités réalisées grâce au volontariat.

Ces différentes initiatives vont permettre de **susciter des candidatures spontanées.**

L'association peut sensibiliser ses responsables, ses volontaires (et ses salariés) à cette démarche de promotion, les informer sur les supports et moyens existants et sur la façon de se les procurer et de les exploiter.

### Campagnes spécifiques

Il y a bien plus de chances de trouver des volontaires en lançant un appel pour des projets bien spécifiques et qui précisent les rôles à pourvoir, le lieu d'activité et la disponibilité souhaitée qu'en annonçant purement et simplement : « Recherchons volontaires pour notre association ».

#### L'association qui souhaite :

- › Pourvoir un rôle bien déterminé.
- › Attirer un profil particulier (en termes de disponibilité, de compétences spécifiques, ...).
- › Démarrer une nouvelle activité.

- › Renforcer une équipe.
- › Organiser une activité ponctuelle.
- › Pourvoir un mandat particulier (volontaire de gestion).

### ne pourra pas se contenter d'actions de communication générale.

Confrontée à un **besoin en nouveaux volontaires pour une date donnée et en nombre déterminé**, l'association devra faire des choix pertinents concernant les canaux et les moments propices pour assurer une diffusion optimale de son offre de volontariat.

Les supports et moyens présentés plus haut seront alors avantageusement mobilisés en fonction des spécificités du profil souhaité et du nombre de volontaires recherchés.

L'association pourra également **diffuser vers ses volontaires** des informations relatives au(x) rôle(s) à pourvoir. D'une part, car certains d'entre eux pourraient être intéressés par un nouveau rôle à remplir. D'autre part, car les volontaires pourraient activement contribuer à la recherche de volontaires, ne fut-ce que par le bouche-à-oreille. L'idéal est alors que le plus grand nombre d'entre eux disposent d'une connaissance suffisante du(des) profil(s) recherché(s) afin d'être en mesure de répondre à une première demande d'informations du public intéressé.

Néanmoins si le **bouche-à-oreille** constitue un canal privilégié, il présente certaines limites. D'abord, le réseau social des volontaires n'est pas inépuisable. Ensuite, car les volontaires recrutent des personnes de leur entourage qui ont donc de plus grandes chances de présenter un profil globalement similaire (âge, origine géographique, milieu social, parcours professionnel...). Cela peut constituer pour l'association le risque de se replier sur elle-même.

Une autre idée encore : **reprendre contact avec des personnes qui ont été à un moment donné volontaires dans l'association** et présentant le profil recherché mais qui, pour des raisons diverses, avaient suspendu leur engagement.

#### FICHE PRATIQUE

La fiche « Planifier et mener une action de recherche de volontaires » suggère les étapes à réaliser.

voir p48

## DIFFÉRENTS CANAUX, SUPPORTS ET LIEUX POUR DIFFUSER L'ANNONCE

|   |   |
|---|---|
| <b>Bouche-à-oreille</b>   | <b>Mobiliser :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› L'entourage direct : famille, amis, connaissances, collègues et autres relations professionnelles.</li> <li>› Les réseaux sociaux électroniques (Facebook, Twitter, LinkedIn, ...).</li> </ul>  |
| <b>Courriers, email, contacts personnalisés</b>                 | <b>A envoyer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Aux volontaires occasionnels.</li> <li>› Aux personnes ayant eu un contact avec l'association à l'occasion d'une activité.</li> <li>› Aux organismes et institutions partenaires.</li> </ul>  |
| <b>Dépliants/ Affiches</b>                                      | <b>A distribuer ou à placer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Dans les lieux d'activité de l'association.</li> <li>› Dans les lieux publics, les lieux de rassemblement ou de passage.</li> <li>› Dans les lieux d'attente (cabinets de médecins, halls de cinéma, gares, bureaux de chômage, CPAS, ...).</li> <li>› Sur les panneaux d'affichage publics, lieux de culte, clubs sportifs, relais associatifs, locaux de Mouvements de jeunesse, universités, écoles, entreprises, usines, bibliothèques, bâtiments administratifs, mutuelles, ...</li> <li>› Dans les commerces.</li> </ul> |
| <b>Presse écrite ou audiovisuelle locale/Médias spécialisés</b> | <b>Insérer une annonce :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Dans la presse locale.</li> <li>› Dans le journal communal.</li> <li>› Dans des revues spécialisées dédiées à un secteur d'activités ou un public spécifique comme des associations de seniors, des Mouvements de jeunesse, ...</li> </ul> <b>Envoyer un communiqué de presse</b>   |
| <b>Sites Internet</b>   | <b>Publier une annonce :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Sur le site de l'association.</li> <li>› Sur les sites des partenaires.</li> <li>› Sur des sites publiant des offres de volontariat.</li> </ul>   |
| <b>Opération portes ouvertes</b>                                | Inviter le public à visiter l'association et à échanger avec les volontaires.   |

**FICHE PRATIQUE**

## PLANIFIER ET MENER UNE ACTION DE RECHERCHE DE VOLONTAIRES

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>OBJECTIF ?</b>         | Attirer des personnes pour répondre à un profil ciblé ou de manière générale pour susciter l'intérêt du public à s'engager auprès de l'association.   |
| <b>PRÉALABLES</b>         | <p>Vous aurez au préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Décrit les rôles et les profils souhaités.</li> <li>› Estimé le nombre de volontaires dont vous avez besoin (et donc le nombre de volontaires à trouver).</li> <li>› Organisé le suivi à réserver aux candidatures mais aussi l'accueil, l'encadrement, l'équipement et la formation de ces futurs volontaires.</li> </ul>  |
| <b>COMMENT PROCÉDER ?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Etablissez un planning et un budget de recrutement.</li> <li>› En fonction du/des profil/s recherché/s, déterminez les publics à cibler (compétences spécifiques, retraités, étudiants, etc.).</li> <li>› Identifiez le ou les canaux de diffusion, le choix du support et les lieux à cibler.</li> <li>› Déterminez le moment opportun pour diffuser l'annonce.</li> <li>› S'il s'agit d'une recherche ciblée pour un rôle à pourvoir, sélectionnez dans la description de rôle les éléments essentiels et accrocheurs.</li> <li>› Mettez en avant les atouts associés au rôle en tenant compte du ou des public/s-cible/s visés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité (animer, former, écouter, conduire...).</li> <li>- Bénéficiaires de l'activité (enfants, personnes malades, demandeurs d'asile...).</li> <li>- Suivre une formation.</li> <li>- Obtenir un certificat (un brevet, une attestation).</li> <li>- Acquérir de nouvelles compétences.</li> <li>- Partager l'engagement des autres volontaires de l'association.</li> <li>- Mettre à profit les compétences et l'expérience acquises.</li> <li>- Partager son expérience.</li> <li>- S'investir dans un projet (une action).</li> </ul> </li> </ul> |

Pour cibler votre public, il est important d'avoir une bonne connaissance de l'environnement socio-économique (nombre de personnes actives, de jeunes, de retraités, ...) et de savoir où ce public-cible travaille, étudie et se divertit. C'est là que vous pourrez le toucher.

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une activité valorisante et agréable.</li> <li>- Rencontrer des gens.</li> <li>- Faire partie d'une équipe.</li> <li>- Se rendre utile.</li> <li>- Marquer sa solidarité.</li> </ul> <p>L'association doit permettre aux personnes intéressées d'estimer, d'une part, ce qui sera attendu d'elles et, d'autre part, ce qu'elles recevront en retour.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Composez un message adapté aux lieux et aux canaux de diffusion : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veillez à l'orthographe et à la ponctuation.</li> <li>- Utilisez un vocabulaire simple.</li> <li>- Évitez les abréviations et le jargon de votre association.</li> <li>- Veillez à ce que le message reflète l'identité de votre association.</li> <li>- S'il en existe une au sein de votre association, respectez la charte graphique en vigueur.</li> </ul> </li> <li>› N'oubliez pas d'indiquer les coordonnées de contact.</li> <li>› Insérez ou faites insérer l'annonce sur le ou les supports choisis (affiches, sites internet, journaux locaux, ...).</li> <li>› Identifiez la personne qui assurera le secrétariat : réception des candidatures, envoi d'informations complémentaires, suivi des candidatures, etc. Privilégiez une façon de communiquer avec les personnes intéressées (courrier, téléphone, face-à-face, email, ...).</li> </ul> |
| <b>QUI ORGANISE LA RECHERCHE DE VOLONTAIRES ?</b> | <p>Tout dépend bien entendu de la structure et de la taille de l'association.</p> <p>Les personnes en charge de l'activité doivent être impliquées dans l'organisation de la campagne de recrutement.</p>   |

S'engager comme volontaire répond à des motivations différentes d'une personne à l'autre (s'occuper, rester actif, se sentir utile, tisser des relations personnelles, acquérir de nouvelles compétences, répondre à un idéal, etc.). Quelles motivations rencontrent le rôle que vous proposez ?

## DÉFI N°2 : Orienter

Le deuxième défi est **de cerner les aspirations des personnes ayant fait connaître leur intérêt pour s'engager comme volontaire et de les informer sur le(s) rôle(s) à pourvoir.**

Une fois le choix arrêté sur un ou plusieurs rôles en particulier, l'orientation vise à s'assurer d'une part, que ce(s) rôle(s) correspond(ent) bien aux attentes de la personne et d'autre part, que son profil correspond bien à celui souhaité par l'association.

**Les objectifs poursuivis sont :**

- › Établir un premier contact convivial.
- › Donner des informations précises sur le(s) rôle(s) et sur son(leur) contexte (encadrement, disponibilité demandée, lieu d'activité, formations associées,...).
- › Identifier les aspirations, comprendre et évaluer la motivation des personnes intéressées.
- › S'assurer qu'elles partagent les valeurs de l'association et que c'est bien ce type d'engagement qu'elles recherchent.
- › Apprécier si leur profil correspond aux attentes de l'association pour le rôle à pourvoir.

Cette démarche peut prendre la **forme d'une réunion collective ou d'une entrevue individuelle**, voire des deux menées de manière complémentaire.

L'attention et le temps que portera l'association à l'orientation dépendront notamment du rôle à pourvoir, du niveau d'engagement et du niveau de responsabilité attendus.

*« L'attention et le temps que portera l'association à l'orientation dépendront notamment du rôle à pourvoir, du niveau d'engagement et du niveau de responsabilité attendus. »*



### La séance collective

Ainsi pour un engagement ponctuel, l'organisation d'une séance collective permettra à l'association de gagner du temps tout en garantissant que chaque personne intéressée reçoive la même information. Les questions formulées par les participants contribuent par ailleurs à partager immédiatement les réponses apportées par l'association. Si l'action ponctuelle est encadrée par plusieurs responsables, la séance collective est également une excellente façon de les présenter en une seule fois aux candidats. En outre, les personnes en recherche de contacts sociaux pourront, dès cette première réunion, satisfaire leur source de motivation.

**A ne pas négliger pour tenir cette réunion** : un local accueillant aisément accessible, un horaire adapté, un déroulement bien huilé et de quoi se rafraîchir ou se réchauffer (boissons chaudes et fraîches, biscuits...).

Il ne faudra pas oublier d'établir une liste de participants avec leurs coordonnées ainsi que de leur remettre un document synthétique reprenant le cadre de l'activité ponctuelle, le rôle attendu de la part des volontaires et les coordonnées de la personne de contact s'ils souhaitent avoir des informations complémentaires.

### La rencontre personnalisée

Pour les personnes intéressées par un engagement régulier, la manière la plus conviviale de procéder est très certainement d'inviter la personne à une rencontre personnalisée.

**Lorsque la personne n'a pas encore déterminé le rôle dans lequel elle souhaite s'engager**, le premier objectif est de mieux connaître ses attentes et son profil afin de pouvoir l'orienter vers un ou plusieurs rôles susceptibles de rencontrer son expérience, ses aspirations et ses disponibilités. Pour ce faire, la personne qui mène l'entretien doit disposer d'une très bonne connaissance des possibilités de volontariat.

**Lorsque la personne a choisi le rôle dans lequel elle souhaite s'engager**, l'entretien permet dans un premier temps de vérifier

que la personne a bien compris en quoi le rôle consiste (tâches à accomplir, contexte, conditions d'accessibilité...). La description du rôle choisi et du profil souhaité doit idéalement servir de fil conducteur et de repère tout au long de l'entretien.

**Dans un second temps**, l'entretien sera l'occasion pour la personne intéressée, comme pour l'association, de **confirmer ou non l'intérêt pour le rôle proposé** et, si nécessaire, de faire une nouvelle proposition.

### Deux points d'attention

Certaines personnes pourraient se sentir en difficulté pendant l'entretien parce qu'elles ne maîtrisent pas suffisamment la langue ; d'autres, parce qu'elles éprouvent des difficultés en lecture. **L'association veillera à adapter son approche de manière à favoriser l'accès de tous au volontariat.**

Il peut arriver aussi qu'**une personne en état de fragilité** (difficultés personnelles, handicap, personnes en réinsertion...) se présente pour un volontariat. Il est alors important de faire le point sur les conditions du volontariat que vous pourrez lui proposer.

D'une part, il faut s'assurer que la personne sera en mesure de remplir le rôle qu'elle a choisi, qu'elle n'en sera pas déstabilisée. D'autre part, il faut être certain de pouvoir offrir un encadrement adapté (parrainage, chef d'équipe ayant la disponibilité nécessaire pour assurer un accompagnement plus personnalisé).

Accueillir une personne fragilisée en négligeant ces aspects ne se révélerait bon ni pour la personne ni pour l'association.

Si vous n'êtes pas en mesure de l'accueillir dans de bonnes conditions, vous pouvez rechercher parmi vos partenaires, ceux qui seraient en mesure de proposer un volontariat plus adapté. Cela permettra à la personne de ne pas rester sur un refus.

### FICHE PRATIQUE

voir p56

La fiche « Conduire un entretien d'orientation » illustre le déroulement d'une entrevue et suggère quelques questions pour guider ce type d'entretien.

# FICHE PRATIQUE

## CONDUIRE UNE ENTREVUE D'ORIENTATION

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>OBJECTIF ?</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Etablir un premier contact convivial</li> <li>› Rencontrer la personne intéressée afin de mieux connaître ses attentes et son profil pour l'orienter vers un rôle adéquat</li> </ul>   |
| <b>COMMENT PROCEDER ?</b> | <p><b>PRÉPAREZ L'ENTREVUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Choisissez un lieu accueillant, un lieu où vous ne serez pas interrompu.</li> <li>› Prévoyez un laps de temps suffisant.</li> <li>› Munissez-vous de la description de rôle et/ou de supports reprenant les différentes possibilités de volontariat</li> <li>› Si possible, menez l'entretien à deux pour être le plus objectif possible et éviter les malentendus.</li> </ul> <p><b>ACCUEILLEZ LA PERSONNE ET INTRODUISEZ LE BUT DE L'ENTREVUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Accueillez chaleureusement la personne intéressée : quelques mots pour « briser la glace », un sourire, un café, ... Mettez-la à l'aise. Remerciez-la d'emblée pour l'intérêt qu'elle porte à votre association.</li> <li>› Présentez-vous. Précisez votre(s) rôle(s) au sein de l'association.</li> <li>› Expliquez le but de l'entrevue : (1) faire connaissance (2) préciser ses attentes pour l'orienter vers un rôle qui l'intéresserait plus particulièrement et/ou (3) apprécier avec elle si le rôle qui l'intéresse peut lui convenir.</li> <li>› Indiquez-lui la durée approximative de l'entrevue.</li> <li>› Insistez sur le caractère confidentiel de ces échanges.</li> </ul> <p><b>Quelques conseils pour mener l'entrevue</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Impliquez la personne le plus rapidement possible dans l'entretien, laissez-la s'exprimer.</li> <li>› Formulez des questions ouvertes (éviter les questions qui n'appellent qu'un « oui » ou un « non »).</li> <li>› Posez une question à la fois et laissez lui le temps de répondre.</li> <li>› Ne posez pas de questions trop complexes.</li> <li>› Attention à l'usage de termes propres à votre association (expliquer les acronymes, les abréviations, ...).</li> <li>› Restez le plus neutre et le plus objectif possible.</li> <li>› Evitez les mots qui pourraient influencer les réponses (mots évocateurs, jugement, ...) ainsi que des réactions émotives fortes par rapport à certaines réponses.</li> <li>› Demeurez respectueux et discret à propos de l'histoire et de la vie privée de la personne. Evitez de poser des questions directes trop personnelles (sur elle-même ou ses proches).</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Reformulez avec vos mots ce que la personne a dit pour vous assurer d'avoir bien compris (et pour lui montrer que vous l'écoutez).</li> <li>› Encouragez les réponses par votre regard et votre attitude (signes approuvateurs de la tête, ...).</li> <li>› Gardez le contrôle de l'entretien face à une personne trop bavarde ou qui s'égaré sur un sujet. Souvenez-vous que personne n'est parfait !</li> </ul> <p><b>CERNEZ SES MOTIVATIONS À REJOINDRE L'ASSOCIATION ET SES ATTENTES EN TANT QUE VOLONTAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Qu'est-ce qui vous motive à vous engager en tant que volontaire ?</li> <li>› Pourquoi notre association ?</li> <li>› Qu'espérez-vous retirer de cette expérience ?</li> <li>› Avez-vous parlé de votre projet de volontariat avec votre entourage ? Comment le perçoit-il ?</li> <li>› Avez-vous déjà été volontaire ? Si oui, quelle activité, où, quand et pendant combien de temps ?</li> </ul> <p><b>Si la personne n'est pas intéressée par un rôle en particulier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› En tant que volontaire, qu'aimeriez-vous faire ? Ne pas faire ?</li> </ul> <p><b>Si la personne montre un intérêt pour un rôle particulier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Pourquoi cette activité vous attire-t-elle ?</li> </ul> <p><b>SITUEZ LE PROFIL DE LA PERSONNE INTÉRESSÉE ET ÉVALUEZ AVEC ELLE LE(S) RÔLE(S) QU'ELLE POURRAIT TENIR DANS L'ASSOCIATION</b></p> <p>Invitez la personne à parler d'elle. Laissez-la librement structurer les informations qu'elle donne pour se présenter et pour valoriser sa proposition d'engagement volontaire.</p> <p><b>Voici quelques suggestions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Parlez-moi un peu de vous...</li> <li>› Quelle est votre formation ?</li> <li>› A quoi consacrez-vous votre temps libre ?</li> <li>› Quelles compétences et connaissances voulez-vous apporter à notre association ?</li> <li>› Préférez-vous travailler en équipe ou de manière autonome ?</li> <li>› Accordez-vous de l'importance à l'encadrement et à la formation ?</li> <li>› Aimez-vous les responsabilités ?</li> </ul> |
|--|---|

## COMMENT PROCEDER ?

- › Trouvez-vous important de respecter les consignes ?
- › Comment gérez-vous les situations de stress ?
- › Comment vous sentez-vous en contexte multiculturel ?
- › Qu'avez-vous réalisé dont vous êtes fier(e) ?
- › Avez-vous certaines limites dont vous souhaitez nous faire part ?

**Si la personne n'a pas encore déterminé le rôle dans lequel elle souhaite s'engager**, présentez-lui les différentes possibilités de volontariat et limitez-vous à poser les questions qui vous permettront de l'orienter vers un rôle.

- › En fonction des motivations et attentes qu'elle vous aura préalablement exposées, mentionnez-lui les rôles qui paraissent le plus adaptés à son profil et aux besoins de l'association.
- › Invitez-la à consulter les descriptions de rôles et à vous indiquer celles qui l'intéressent le plus.
- › Si pour un des rôles, les besoins en volontaires sont nuls, indiquez-lui le temps d'attente et envisagez avec elle d'autres possibilités de volontariat.

### Lorsque la personne a choisi le rôle dans lequel elle souhaite s'engager

- › Demandez-lui comment elle voit le rôle. Cela vous permettra de lui apporter des compléments d'information ou de rectifier des représentations erronées.
- › Présentez de façon claire, complète et objective le rôle à pourvoir : ce qu'on y attend du volontaire, le contexte (isolé ou en équipe, lieu(x), déplacements, ...), les implications pratiques et relationnelles (formations, encadrement, ...), la disponibilité souhaitée.
- › Invitez la personne à poser des questions.
- › Assurez-vous que la personne dispose des connaissances et expériences requises ainsi que de la disponibilité nécessaire.
- › Si le rôle le requiert, demandez-lui si elle peut vous fournir un extrait de casier judiciaire, une copie de permis de conduire, ...

### COMMENT CONCLURE L'ENTREVUE ?

#### Si le profil de la personne ne semble pas convenir :

- › Si vous disposez d'éléments suffisants pour considérer que le profil de la personne ne convient pas au rôle à pourvoir, dites-le lui sans attendre et proposez-lui de l'orienter vers un autre rôle. Si elle y est favorable, présentez-lui quelques options.
- › Si la personne tient des propos ou vous rapporte des faits qui vont à l'encontre des valeurs de votre association, exprimez-le-lui et invitez-la à réagir.

*« Vous avez exprimé que.....  
Or dans notre association, nous sommes particulièrement attentifs à.....  
C'est d'ailleurs une des valeurs essentielles de l'association.  
Est-ce bien cela que vous avez voulu exprimer ? »*

Si sa réaction confirme vos premières impressions, mettez fin à l'entretien.

**Si le profil de la personne semble convenir**, invitez-la à confirmer son intérêt pour un volontariat au sein de l'association.

- › Si la personne confirme son intérêt, convenez d'une date avant laquelle elle sera recontactée pour donner suite à ce premier échange (rencontre avec l'équipe, formation, visite de lieux d'activité, documents à compléter, etc.).
- › Si elle vous fait part de son hésitation, essayez de comprendre les éléments qui la font hésiter et apportez-lui les précisions nécessaires. Mais attention, ne lui forcez pas la main. Indiquez-lui qu'elle a le temps de réfléchir et que vous la recontacterez dans les jours suivants.
- › Si elle n'est pas intéressée, essayez d'en comprendre les raisons.

Demandez à la personne si l'entretien a répondu à ses attentes. Assurez-vous qu'elle a vos coordonnées et que vous disposez des siennes.

Dans tous les cas, remerciez-la pour l'intérêt qu'elle porte à votre association.

### QUEL SUIVI APRES L'ENTREVUE ?

Mettez rapidement en route les étapes suivantes.

Si la personne a pris du temps pour réfléchir, n'oubliez pas de la recontacter dans les délais prévus lors de votre rencontre.

Si elle a confirmé son souhait de devenir volontaire, organisez le côté pratique avec les personnes concernées (responsable de l'activité, autres membres de l'équipe, volontaire qui va la parrainer), pour que tout soit prêt pour un début d'activité réussi (voir Défi n°3 « Accueillir et intégrer »).

La personne ne devra pas rester sans nouvelles. L'idéal serait qu'elle soit recontactée dans les 5 jours.

### QUI RÉALISE L'ENTRETIEN ?

L'entretien peut être réalisé par le responsable de l'association et/ou de l'activité.

## DÉFI N°3 : Accueillir et intégrer

Ce troisième défi concerne les dispositions à prendre une fois que la personne rejoint l'association en tant que volontaire. **L'accueil constitue une étape essentielle.** En effet, soigner l'accueil et l'intégration du nouveau volontaire est déterminant pour soutenir voire renforcer sa motivation.

En outre, les premiers moments passés ensemble, la façon dont l'intéressé se comportera lors de ses premières prestations, viendront confirmer qu'il dispose du profil souhaité et qu'il partage les valeurs de l'association.

A ce moment-ci du processus, il s'agit de le familiariser avec son rôle, de réaliser l'inscription administrative du nouveau volontaire, de lui transmettre des informations plus précises concernant l'exercice du volontariat.

### LA FAMILIARISATION DU VOLONTAIRE AVEC SON RÔLE, SON ÉQUIPE ET L'ASSOCIATION EN GÉNÉRAL

#### Il s'agit de :

- › Faire découvrir le rôle et son contexte d'exercice.
- › Favoriser l'intégration dans l'équipe.
- › Soutenir sa motivation en lui offrant de premières expériences qui lui soient agréables et enrichissantes.
- › Et de s'assurer que le rôle lui convient.

#### FICHE PRATIQUE

Une fiche pratique « Accueillir et intégrer un nouveau volontaire » est présentée plus loin.

voir p68

**3.** Attention néanmoins à respecter la confidentialité des informations personnelles

### L'INSCRIPTION ADMINISTRATIVE

L'inscription administrative du volontaire (nom, prénom, coordonnées de contact, ...) est une étape inévitable. Elle va permettre de consigner formellement son appartenance à l'association et de le faire bénéficier des couvertures d'assurance. Ses coordonnées sont indispensables pour pouvoir le contacter (par téléphone, gsm, courriel, ...). Elle va également permettre de lui envoyer des informations relatives à l'association ou à son activité.

La **fiche d'inscription** peut aussi contenir des données telles que l'âge, la formation, le rôle, le lieu d'activité.

Une **carte de volontaire** peut être délivrée. L'usage qui peut et/ou doit en être fait (identification, visibilité, ...), sa durée de validité et les règles de restitution doivent être définis par l'association.

Les informations contenues sur ces fiches d'inscription peuvent être enregistrées dans une base de données<sup>3</sup>. Pour une association, il est en effet toujours intéressant de pouvoir faire le point sur le nombre de volontaires actifs, leur répartition par activité ou leur profil (genre, âge, formation, ...).

**Conseil :** Même si cette étape est inévitable, ce n'est pas la plus accueillante. Agrémentez donc cette inscription de convivialité.

### LES INFORMATIONS RELATIVES À L'EXERCICE DU VOLONTARIAT

La loi relative aux droits des volontaires du 3 juillet 2005 a instauré un devoir minimal d'information à l'intention du volontaire avant qu'il ne débute son activité.

#### Cette information doit au minimum préciser :

- › La finalité sociale et le statut juridique de l'association.
- › Que l'organisation a contracté une assurance couvrant la responsabilité civile.
- › Si d'autres risques liés au volontariat sont couverts et dans l'affirmative, lesquels.

- › Si l'organisation verse des indemnités aux volontaires et dans l'affirmative, lesquelles, sous quelle forme (frais réels ou forfaitaire) et dans quels cas.
- › Si l'activité exercée par le volontaire implique le respect du secret professionnel, auquel cas le texte de l'article 548 du Code pénal doit être entièrement mentionné.

L'association est bien entendu libre d'y ajouter toute autre information qu'elle jugerait utile.

La loi ne précise pas la manière dont ces informations doivent être diffusées. L'association peut les reprendre sur un support de son choix : sur son site internet, dans un dépliant, sur une affiche, dans une lettre-type remise personnellement...

**La preuve relative au respect du devoir d'information reste à charge de l'association.** Il est conseillé de communiquer ces informations individuellement et d'en faire accuser réception par le volontaire.

*Bien que d'autres documents d'accueil peuvent venir « équiper » le volontaire, comme par exemple un manuel ou guide du volontaire, il ne s'agit pas de le noyer de documents à lire, à compléter, à signer, à photocopier, etc.*

**Chaque document a sa fonctionnalité et doit être pensé en complémentarité des autres.** Évitez les redondances d'un support à l'autre. Le volontaire lira le premier, puis le second mais laissera probablement le troisième sur le côté, se disant qu'« ils racontent tous plus ou moins la même chose ». Veillez aussi à une présentation dynamique et à une mise à jour régulière.

Prévoyez également « Par qui ? Quand ? A qui ? et Comment ? » ces différents documents seront remis. **Rien ne vaut une remise en mains propres, accompagnée d'un commentaire sur leur contenu et d'une sollicitation explicite à en prendre connaissance.**

## AUTRES IDÉES POUR SOUTENIR L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

En fonction des activités et des moyens de l'association, le moment d'accueil sera plus ou moins formalisé. Il peut prendre différentes formes.

### Un temps d'accueil collectif

Une association qui intègre régulièrement de nouveaux volontaires peut choisir d'organiser des temps d'accueil collectifs. Ces moments auront comme objectif de donner un aperçu général de l'association (historique, missions, valeurs, activités, projets en cours,...), de fournir des explications concernant la manière dont elle gère le volontariat et de donner des informations plus précises et plus concrètes sur l'exercice de l'activité.

L'association peut aussi organiser un drink, un souper ou toute autre activité conviviale pour présenter les nouveaux volontaires à l'équipe en place. Moins formel, c'est l'occasion de briser la glace et favoriser les échanges entre nouveaux et anciens. Ce drink peut suivre une assemblée générale ou une réunion de travail. Cela permet de joindre l'utile à l'agréable.

### Une convention de volontariat

Comme le souligne la publication relative à la loi sur le volontariat éditée par la Fondation Roi Baudouin<sup>4</sup>, « Dès le moment où le bénévole et l'organisation se sont mis d'accord et où le bénévole entame son activité, il y a un engagement (...). La reconnaissance de cet engagement réciproque est une protection, tant pour le bénévole que pour l'organisation. Il est indéniable que l'organisation compte sur le bénévole pour accomplir des tâches et/ou des activités ; il est tout aussi incontestable que l'organisation doit faire de son mieux pour encadrer, former et informer les bénévoles ». Cette même publication indique que certaines associations ont opté pour la rédaction d'un « contrat de bénévolat ».

<sup>4</sup> Eva Hambach, La loi sur le volontariat. Questions pratiques, Fondation Roi Baudouin, 2006 (mise à jour octobre 2008), pp.54-55.



Ce type de convention peut préciser les tâches, le lieu d'activité, l'horaire, les moyens à sa disposition, les formations prévues, les dispositions particulières à l'activité, ... Ce document reprend également les informations prescrites par la loi relative aux droits des volontaires (voir plus haut).

L'établissement d'une convention peut apparaître comme une procédure contraignante d'autant que cette démarche peut faire penser à l'établissement d'un contrat de travail. Certains volontaires pourraient y être réticents et se détourner de l'association. Pourtant, pour certaines activités une convention peut s'avérer particulièrement utile (par exemple, pour les activités à risques, pour les rôles impliquant des responsabilités sur autrui).

A cette convention, peuvent être annexés tous les documents relatifs à l'exercice du rôle tels qu'une description de rôle ou encore un relevé du matériel reçu.

**Voir exemple n°2**  
Charte de la Croix-  
Rouge de Belgique

p121

*« Afin de faciliter l'intégration du volontaire dans sa nouvelle activité, vous pouvez demander à un volontaire plus expérimenté de devenir son parrain »*

### L'adhésion à une Charte

L'association peut aussi choisir de rédiger une Charte présentant sa mission et ses valeurs et clarifiant les droits et les devoirs de chacun. Tout nouveau volontaire doit s'engager à la respecter en la signant.

Cette Charte peut aussi constituer un élément fédérateur entre volontaires, salariés et direction de l'association.

### Un parrainage

Afin de faciliter l'intégration du volontaire dans sa nouvelle activité, vous pouvez demander à un volontaire plus expérimenté de devenir son parrain. Il s'agit d'apporter un soutien de terrain au volontaire, surtout pendant les premières semaines, de vérifier au jour le jour qu'il ne rencontre pas de difficultés dans son volontariat, de lui donner les trucs et astuces utiles.

Le parrain doit être un volontaire qui agit au même niveau que le nouveau. L'accompagnement est plus informel que celui donné par un responsable. Le parrain est en principe plus disponible que le responsable et de plus, moins intimidant (le nouveau volontaire pourrait avoir peur d'être jugé incompetent pour le rôle choisi).

### Un stage d'intégration

L'association peut juger utile, pour certains rôles, de prévoir un stage d'intégration.

Instituer une période de stage vise à s'assurer que le rôle convient au volontaire et inversement que le volontaire convient au rôle et qu'il s'intègre harmonieusement à son équipe. En effet, il peut arriver que les activités initialement choisies ne répondent pas aux aspirations et/ou aux capacités physiques ou relationnelles du volontaire ou encore, lui demande plus de temps que ce qu'il peut en donner. L'association, quant à elle, peut ainsi s'assurer que le volontaire adopte des attitudes qui respectent les valeurs de l'association, les règles de déontologie (le respect du secret professionnel et le devoir de discrétion le cas échéant), ...

Il faut savoir que la mise en place d'un stage d'intégration requiert pas mal d'organisation et de disponibilité pour les personnes qui l'encadrent.

## ACCUEILLIR ET INTÉGRER UN NOUVEAU VOLONTAIRE

### OBJECTIFS ?

- › S'assurer que le volontaire reçoive toutes les informations utiles concernant l'association et son volontariat.
- › Favoriser l'intégration du nouveau volontaire.

### COMMENT PROCÉDER ?

#### PRÉPAREZ L'ACCUEIL DU VOLONTAIRE.

- › Déterminez en fonction du nombre de nouveaux volontaires, si l'accueil se fera de manière individuelle ou collective.
- › Convenez d'une date avec le(s) volontaire(s).
- › Invitez les autres volontaires à être présents lors de cet accueil (responsable de l'activité, tuteur...).
- › Choisissez l'endroit le mieux adapté pour un premier accueil.
- › Réunissez tous les documents nécessaires à remettre : fiche d'inscription, charte de l'association, présentation, ...
- › Si le volontaire doit disposer d'un équipement particulier (tenue, matériel...), assurez-vous de l'avoir à disposition.
- › Si un dispositif de parrainage est prévu, identifiez le volontaire qui accompagnera le volontaire durant les premiers temps (parrain ou tuteur).

#### ACCUEILLEZ LE VOLONTAIRE.

Le jour prévu :

- › Accueillez chaleureusement le nouveau volontaire.
- › Consacrez-lui le temps nécessaire.
- › Faites-lui visiter les lieux.
- › Présentez-lui les membres de l'équipe et les différents responsables en mentionnant leurs attributions respectives.
- › Informez-le de manière concrète sur les tâches à accomplir.
- › Indiquez-lui à qui s'adresser pour obtenir de l'aide ou des conseils et où trouver la documentation de référence.
- › Procurez-lui les ressources nécessaires (matériel, équipement, tenue, gsm, ...).
- › Convenez de son horaire pour les semaines à venir.

### QUI S'EN CHARGE ?

Le responsable de l'association et/ou de l'activité.

Informé de ce qui est attendu de lui et de ce qu'il peut attendre de l'association, l'intégration du nouveau volontaire se déroulera de manière d'autant plus harmonieuse



## DÉFI N°4 : Former

Le quatrième défi est de faire en sorte que le volontaire remplisse son rôle de la manière la plus adaptée et la plus satisfaisante possible pour lui-même, pour les bénéficiaires et pour l'association.

Ainsi, la formation constitue pour l'association un moyen de :

- › Assurer la **qualité de ses actions envers ses bénéficiaires**.
- › Permettre aux volontaires de **s'approprier pleinement leur engagement**.

### QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE LA FORMATION DES VOLONTAIRES ?

La formation des volontaires s'adresse le plus souvent à un public hétérogène.

Cette hétérogénéité porte notamment sur l'expérience des volontaires, leurs attentes concernant leur engagement, leur niveau de formation, leur âge, leur ancienneté dans l'association ou encore leur statut professionnel (étudiants, actifs, pensionnés). C'est une donnée importante qui constitue un aspect particulièrement complexe à gérer car elle induit **des attentes différentes en matière de formation**.

*Certains volontaires seront particulièrement intéressés de suivre une formation alors que d'autres y seront réticents estimant avoir déjà les capacités nécessaires. Certains préféreront une approche plus concrète alors que d'autres attendront des apports plus théoriques. Certains seront plus disponibles le weekend, d'autres, en semaine...*

Tout en rappelant aux volontaires que le premier objectif de la formation est d'assurer la qualité des actions envers les bénéficiaires,

les consulter constitue une étape indispensable dans l'élaboration d'un programme de formation. **Les volontaires sont les mieux placés pour exprimer leurs attentes** que ce soit en termes de contenu, de méthode, de lieu ou de planning.

Notons que cette hétérogénéité constitue une formidable ressource pédagogique et vient enrichir toute action de formation.

**La formation des volontaires doit s'adapter à des exigences de plus en plus élevées**

L'émergence de nouveaux projets et activités, l'augmentation des contraintes légales dans certains secteurs, le nombre de plus en plus important d'associations et la concurrence qui en découle sont autant d'évolutions qui mettent en avant le besoin de développer la formation des volontaires.

On entend d'ailleurs souvent dire que les associations « se professionnalisent ». S'il est vrai que les volontaires doivent disposer de toutes les compétences nécessaires au bon déroulement de leur activité, il n'est pas facile de leur demander d'offrir la même disponibilité ou d'atteindre, par le biais de la formation, le même niveau de compétence que celui d'un salarié.

Le défi pour l'association est de trouver le juste milieu. Un parcours de formation trop conséquent en temps et/ou en déplacement risquerait de décourager bon nombre de volontaires. D'un autre côté, un parcours de formation trop succinct peut être interprété comme un manque d'intérêt de l'association à la fois pour le volontaire et pour le bénéficiaire.

**La formation des volontaires nécessite une ouverture au changement**

L'association doit trouver les moyens de convaincre les volontaires que la formation vise à les mettre dans des conditions optimales pour exercer leur activité. Se former n'est pas un acte anodin. Tout adulte doté d'expériences diverses et de connaissances

accumulées doit pouvoir accepter de les remettre en question.

En outre, l'association doit elle aussi être prête à entendre des remarques et suggestions. La formation est un temps d'échange au cours duquel les schémas de fonctionnement existants peuvent être interpellés. Prendre en compte les remarques émises par des volontaires à l'occasion des formations doit permettre à l'association de continuer à améliorer sa gestion et son impact auprès des publics-cibles.

### **QUELS PEUVENT ÊTRE LES OBJECTIFS VISÉS PAR LA FORMATION ?**

Les objectifs peuvent être variés. Ils dépendront de la nature des activités menées par l'association.

- › Donner au volontaire une **vue d'ensemble sur l'association**, son histoire, ses valeurs, sa structure, ses activités et ses publics, son environnement, ses partenaires, etc. Il s'agit à la fois de donner **les repères indispensables** à l'exécution du rôle et de développer **l'adhésion au projet de l'association**.
- › Doter le volontaire de **connaissances spécifiques directement liées à son rôle**. Pensons ici à des informations relatives au public concerné par l'activité à laquelle contribue le volontaire (par exemple, les prisonniers, les jeunes enfants, les migrants, les victimes d'une catastrophe, les personnes âgées,...) ou encore aux contextes réglementaires dans lesquels l'activité s'inscrit (par exemple, en matière d'aide alimentaire).
- › Faire acquérir les **capacités techniques et/ou relationnelles étroitement associées à l'exercice du rôle**, notamment pour ce qui concerne les pratiques à l'égard du bénéficiaire. Pour exemple : formation à l'écoute active, formation à l'accompagnement des personnes âgées, formation à l'animation d'enfants. L'acquisition de capacités spécifiques constitue une condition sine qua non pour exercer certains rôles. Pensons ici à la formation de secouriste

ambulancier pour les volontaires assurant le transport urgent (ou 112) ou à une initiation en soins palliatifs pour les volontaires dont le rôle est d'écouter et d'accompagner la personne en fin de vie et ses proches.

- › Développer des **savoir-faire liés à la gestion de l'association** comme la comptabilité, la conduite de réunion, la gestion de projet, la gestion d'équipe, la recherche de financement, la planification, le marketing, la communication externe, ... Ces matières visent surtout les volontaires de gestion c'est-à-dire ceux qui s'impliquent dans la gestion journalière ou au sein d'un conseil d'administration.
- › Maintenir, adapter ou développer les capacités acquises dans le cadre de l'engagement volontaire. Il s'agit de la **formation continuée**. Cet objectif peut notamment être atteint par la participation régulière à des interventions, à des sessions d'information ou à des réunions d'échange de bonnes pratiques.

### QUELLES FORMES PEUT PRENDRE LA FORMATION ?

Pour atteindre ses différents objectifs, l'association devra mettre en place des programmes de formation adaptés aux spécificités de l'engagement volontaire.

Loin des cours figés et théoriques, la formation des volontaires doit privilégier une **approche active axée sur l'expérience, la pratique, l'action et la réflexion sur l'action**.

#### La session (ou la réunion) d'information

Elle a pour objectif de **communiquer des règles, des procédures, un mode de fonctionnement, un planning**, ... Les participants sont invités à poser des questions pour recevoir des explications et des précisions supplémentaires. Ces informations doivent permettre aux volontaires d'exercer leur rôle avec plus de facilité mais aussi de rendre l'activité de l'association plus efficace.

#### La formation formelle

Elle vise à **l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires à l'exercice du rôle considéré**. Quelque soit la méthode pédagogique retenue (exposé, mise en situation, travaux en sous-groupe, ...), la formation se déroule selon un programme établi en fonction d'objectifs pédagogiques. Le programme précise les moyens pédagogiques, le déroulement de la formation ainsi que la façon d'en évaluer les résultats.

La délivrance d'attestations ou de brevets peut constituer une façon de valoriser la participation des volontaires à l'effort de formation et de reconnaître les capacités acquises pour l'exercice de leur rôle.

Notons que certaines formations peuvent également donner lieu à une évaluation des acquis des participants en fin de programme. Le certificat ou le brevet n'est alors délivré que moyennant réussite des épreuves.

#### L'apprentissage sur le terrain (ou « formation sur le tas »)

Il consiste à **placer le volontaire directement dans l'action**. Cette forme d'apprentissage constitue donc l'opportunité de découvrir, d'écouter, d'observer et de questionner les autres volontaires ou le responsable de l'activité sur les tâches à conduire et leur contexte d'exécution. Un volontaire expérimenté peut éventuellement être désigné comme personne ressource. On parle le plus souvent de tuteur ou de parrain.

En fonction des rôles, l'apprentissage sur le terrain sera ou non être précédé d'une formation formelle et/ou d'une session d'information.

#### L'intervision

Elle consiste à **faire réfléchir ensemble des volontaires qui assument un rôle similaire**. L'intervision est basée sur la réciprocité. Personne n'est juge et le principe de confidentialité est central. Les volontaires échangent sur leurs expériences de terrain

et expriment leurs appréhensions et leurs questionnements. Il s'agit de confronter les points de vue et d'élaborer ensemble des pistes pour faire face aux situations à la source de difficultés. Les interventions peuvent également être l'occasion d'inviter des « experts » extérieurs.

*Notons que l'intervision est également un moyen de se regrouper et de donner un sentiment d'appartenance à des volontaires qui assurent seuls une mission dans différents lieux d'activité en dehors des locaux de l'association.*

#### L'échange de bonnes pratiques

Il s'agit de **partager entre volontaires et responsables des « manières de faire » qui ont fait leur preuve d'efficacité** dans des situations comparables à celles dans lesquelles ils sont impliqués. Ces échanges poursuivent différents objectifs : faire connaître de bonnes expériences, les transposer à des contextes relativement similaires, pousser les personnes à prendre des initiatives et à dégager des alternatives aux pratiques existantes ou encore, susciter l'amélioration de la qualité des services. Notons que cette forme d'accompagnement rejoint celle qui consiste, pour des volontaires, à **participer à des rencontres, colloques ou salons traitant de sujets en lien avec leur rôle.**

L'intervision et l'échange de bonnes pratiques sont des démarches de formation qui prendront toute leur pertinence pour des volontaires ayant déjà, à de multiples reprises, été sur le terrain.

#### ETABLIR DES PARCOURS DE FORMATION

L'association doit établir des parcours de formation pour les rôles confiés aux volontaires. En effet, les exigences seront différentes selon le rôle. Un volontaire qui s'occupe de trier des vêtements ne

**Voir exemple n°3**  
du parcours de formation pour les volontaires en action sociale

p125

devra pas participer aux mêmes formations qu'un volontaire qui fait des animations en maison de repos.

Pour chaque rôle, l'association fera la distinction entre :

- › Les **formations indispensables** pour préparer le volontaire à remplir son rôle. Ces formations revêtent alors un caractère obligatoire.
- › Les formations visant à améliorer les connaissances et capacités techniques et relationnelles des volontaires. Ces **formations** apportent un plus mais ne sont pas indispensables. Elles seront donc **proposées** mais pas imposées.

Pour porter ses fruits, la formation doit faire partie d'une démarche cohérente, qui sera présentée à chaque nouveau volontaire.

Ainsi l'information relative au parcours de formation (formations obligatoires ou optionnelles) doit faire partie de la description de rôle (voir Préalable n°2). Il est également important de communiquer sur les modalités pratiques de participation : conditions de participation, planning, procédure d'inscription...

Il est aussi essentiel de garder à l'esprit que chaque volontaire dispose d'un bagage qui lui est propre. Il se peut que par son expérience passée, il dispose des compétences et connaissances nécessaires pour l'exercice de son rôle. Valoriser cette expérience peut être réalisé par la mise en place d'un système de dispense. Par exemple, les personnes détenant un brevet d'animateur ne devront pas suivre l'entièreté du programme destiné à préparer les animateurs volontaires, mais seulement le module spécifique à l'association.

#### FICHE PRATIQUE

voir p80

La fiche «Etablir les parcours de formation et les mettre en œuvre » devrait vous y aider.



## ETABLIR LES PARCOURS DE FORMATION ET LES METTRE EN ŒUVRE

### OBJECTIF ?

Définir le(s) parcours(s) de formation en cohérence avec les activités et les capacités de l'association et les spécificités de l'engagement volontaire.

### COMMENT PROCEDER ?

#### IDENTIFIEZ LES BESOINS EN FORMATION

- › Analysez les besoins en formation pour chaque rôle confié à des volontaires :
  - Quelles connaissances (sur le contexte : sur la situation du public cible, sur l'association) et capacités sont indispensables pour le bon déroulement de l'activité ?
  - Existe-t-il une contrainte réglementaire particulière liée à cette activité ? (contrainte de formation ou législation à connaître) ?
  - Quels sont les risques encourus (aussi bien par le public cible, que par l'association ou le volontaire) si les volontaires ne disposent pas de ces compétences et que l'association ne met pas de formations en œuvre pour les réduire ?
- › Interrogez vos volontaires sur leurs besoins en formation et sur leurs préférences concernant la forme que pourrait prendre la formation (interview, formation formelle, tutorat...).
- › Etablissez le parcours de formation pour chaque rôle.
  - Une formation de base doit-elle être proposée à tout nouveau volontaire ?
  - Quelles formations doivent obligatoirement être suivies ? Et dans quel délai (avant de commencer l'activité, dans le mois ou l'année qui suit) ?
  - Quelles formations sont optionnelles ?

#### FAITES LE POINT SUR LES RESSOURCES DISPONIBLES.

Organiser et dispenser des formations requiert des ressources non négligeables. Cela ne s'improvise pas.

- › Faites le point sur vos ressources internes.
  - Parmi vos volontaires et salariés, quels sont ceux qui pourraient animer une formation ? Comment les préparer à assumer ce rôle ?
  - Disposez-vous du lieu et du matériel nécessaire pour dispenser la formation ?
  - De quel budget disposez-vous pour faire appel à un organisme extérieur ?

N'oubliez pas les volontaires de gestion qui assurent le bon fonctionnement de l'association. Ils peuvent également avoir besoin de formation liée à la gestion administrative et financière d'une association (initiation à la comptabilité pour le trésorier, par exemple).



## DÉFI N°5 : Fidéliser

Le cinquième défi est de parvenir à **fidéliser** le volontaire. Fidéliser, c'est mener des actions qui contribueront à **maintenir l'implication du volontaire dans l'exercice de son rôle et dans la vie de l'association**. C'est maintenir son enthousiasme en continuant à lui apporter ce qu'il attend en retour de son engagement.

Le défi pour toute association est aussi de susciter, auprès de ses volontaires, leur **intérêt à participer aux consultations et assemblées**, voire à **prendre des responsabilités opérationnelles ou de gestion**. Si elle n'y réussit pas, elle court le risque d'une part, d'appauvrir sa structure de gestion et d'encadrement et d'autre part, d'affaiblir ce qui fait la singularité et la richesse du monde associatif, à savoir la participation à la prise de décision. L'association doit donc parvenir à susciter un niveau d'engagement suffisant concernant la mission et les valeurs qu'elle défend.

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce guide, un certain nombre de **facteurs externes** influencent l'engagement volontaire et, en particulier, la durée de son engagement auprès d'une association. Les enquêtes montrent que de plus en plus de volontaires donnent priorité à l'action, réclament davantage de flexibilité et attendent une contrepartie à leur engagement. En outre, les volontaires (en particulier les plus jeunes) s'engageraient pour des périodes plus courtes que par le passé.

Nous avons vu également que si parmi les **sources principales de motivation à l'engagement**, on retrouve le désir d'aider autrui, la motivation personnelle (occuper son temps, rester actif, avoir des contacts sociaux, acquérir de l'expérience ou une qualification), une tradition familiale et/ou l'adhésion aux valeurs de l'association, la motivation initiale peut évoluer avec les **changements de la situation personnelle**.

La fidélisation constitue donc pour toute association s'appuyant sur le volontariat, un véritable défi puisqu'il s'agit de concilier les aspirations personnelles des volontaires et leur parcours individuel d'une part, avec les besoins de l'association, d'autre part.

*Même si l'association n'a aucune influence sur les aspirations initiales ou sur l'évolution personnelle des volontaires, elle peut mettre en place une série d'actions pour en tenir compte et ainsi renforcer ses capacités à fidéliser les volontaires.*

La fidélisation est le volet du processus de gestion du volontariat le plus complexe. L'association doit y consacrer une attention permanente et ce, avant même le premier contact avec ses futurs volontaires.

### AGIR POUR FIDÉLISER DÈS L'ANALYSE DES BESOINS EN VOLONTAIRES

L'attention portée par l'association aux deux préalables et aux quatre défis présentés ci-avant contribue très certainement à l'implication du volontaire dans son rôle et dans l'association à moyen et à long terme. Expliquons-nous.

- › Un aspect important de l'**analyse des besoins en volontaires** consiste à définir (au sens de concevoir) des rôles qui puissent être attractifs que ce soit en termes de disponibilité demandée, d'opportunité de contacts sociaux ou d'acquisition d'expériences.

Si ces caractéristiques constituent un atout pour trouver des volontaires, elles contribueront vraisemblablement aussi à maintenir leur enthousiasme dans la durée.

- › L'effort consacré à l'**orientation** contribue lui aussi à la fidélisation. En effet, l'objectif est de proposer un rôle qui rencontre le mieux possible les aspirations personnelles. De là l'importance de consacrer un temps suffisant pour recevoir la personne intéressée, pour l'informer sur les possibilités de volontariat, sur leur attrait respectif mais aussi sur les contraintes associées comme le parcours de formation ou la disponibilité souhaitée.



« Cette rencontre entre volontaire et responsable permet d'échanger sur les points forts et sur ceux à améliorer tant concernant la manière dont le volontaire remplit son rôle que concernant le cadre dans lequel il l'accomplit. »

- › Si l'analyse des besoins en volontaires permet de déterminer le nombre de volontaires à rechercher, elle permet également de prévoir les dispositions à prendre pour **accueillir, équiper et former** les nouveaux venus. Comment maintenir leur enthousiasme initial s'ils ne se sentent pas accueillis ? S'ils ne reçoivent pas les équipements et les informations nécessaires pour exercer leur rôle ? S'ils doivent attendre plusieurs mois avant de pouvoir participer à une formation ?
- › Comme nous l'avons indiqué dans la partie consacrée à **l'accueil** et à **l'intégration**, l'association doit apporter des informations sur ce qui est attendu du volontaire et sur ce que le volontaire peut attendre de l'association (par exemple, couverture d'assurance, défraiement, accompagnement spécifique, journal de l'association, participation à des assemblées et à l'élection de leurs représentants, ...). Ces informations contribuent bien certainement à la fidélisation du volontaire. Elles lui rendent les choses plus simples mais aussi lui font mesurer l'importance accordée par l'association au volontariat.

Pour alimenter sa réflexion en matière de gestion du volontariat, la Croix-Rouge a mené une trentaine d'entretiens auprès de ses responsables d'entités provinciales et locales. Ceux-ci étaient notamment invités à citer les deux éléments qui, de par leur expérience, leur paraissaient absolument essentiels pour maintenir la motivation des volontaires. Presque tous les répondants ont cité **la qualité relationnelle** d'une part, et **le développement personnel procuré par l'activité**, d'autre part. Voici les éléments avancés :

#### Qualité relationnelle

- › Respect de la personne.
- › Ouverture : accepter les gens comme ils sont.
- › Bien se sentir dans son équipe, avoir l'impression d'être chez soi.
- › Bonne entente, bonne ambiance.

- › Ecoute, partage et reconnaissance.
- › Communication aisée et régulière, mise en valeur de ce que l'on fait pour les bénéficiaires et pour la Croix-Rouge.
- › Droit à la parole, franchise.
- › Contact fréquent avec « l'autorité », le Président, pour se sentir soutenu.
- › Ne pas maintenir un volontaire dans l'activité s'il nuit à l'équipe ou à la perception de l'équipe par le partenaire.

#### Développement personnel procuré par l'activité

- › Etre à la bonne place.
- › Avoir une activité où on se sent bien.
- › Se sentir utile.
- › Satisfaction personnelle dans l'activité.
- › Utiliser les compétences.
- › Possibilité de formation.

#### S'ARRÊTER POUR FAIRE LE POINT : UNE EXCELLENTE FAÇON DE RECONNAÎTRE LA CONTRIBUTION DU VOLONTAIRE ET DE CONSOLIDER SON ENGAGEMENT

Il s'agit de « faire le point », de voir ensemble ce qui fonctionne bien, moins bien et ce qui doit être amélioré tant par le volontaire que par l'association. Dans ce paragraphe, nous aborderons l'entretien d'orientation. Cependant, il est important de préciser que les formations, les interventions, les rencontres entre volontaires peuvent aussi aider le volontaire à évaluer son action.

Un temps d'arrêt permet de sentir où en est le volontaire après plusieurs mois, voire plusieurs années d'activité. Trouve-t-il encore et toujours ce qu'il attend en retour de son engagement ?



Cette rencontre entre volontaire et responsable permet **d'échanger sur les points forts et sur ceux à améliorer** tant concernant la manière dont le volontaire remplit son rôle que concernant le cadre dans lequel il l'accomplit.

C'est également le moment de faire **le point sur les aspirations du volontaire**. Est-il satisfait de son rôle ? Rencontre-il des difficultés (manque de disponibilité, déroulement de l'activité...) ? Ou au contraire a-t-il envie d'évoluer vers un autre rôle et/ou de prendre plus de responsabilités ? Selon les réponses, différentes démarches devront être entreprises par le responsable : proposition d'un autre rôle, d'une formation, adaptation des horaires... La façon dont sera menée cette transition est essentielle pour maintenir la motivation du volontaire et donc, pour ne pas le « perdre ».

Enfin, cette entrevue permet de **remercier le volontaire pour sa contribution**. Tout volontaire doit être valorisé et reconnu pour sa contribution.

Notons que des risques associés à certains rôles spécifiques peuvent conditionner la mise en place d'une procédure plus formelle : un entretien annuel entre le volontaire et son(ses) responsable(s). Nous pensons ici à des rôles tels que celui de responsable d'équipe ou de rôles exposant le volontaire ou le public-cible à un risque en matière de santé ou de sécurité.

*Organiser ces temps d'arrêt montre également aux volontaires que l'association se soucie de la qualité des actions menées auprès du public cible et qu'elle cherche à parvenir au meilleur niveau de qualité possible.*

Cette démarche offre l'avantage de recueillir des informations essentielles pour améliorer les pratiques de l'association, en particulier, en matière de gestion du volontariat.

#### FIGE PRATIQUE

voir p92

La fiche « Faire le point sur ce qui fonctionne bien, moins bien et sur ce qui doit changer » propose un canevas pour mener ce type d'entrevue.

#### COMMENT ACCOMPAGNER LE DÉPART D'UN VOLONTAIRE ?

Quelle association ne connaît pas le départ de volontaires ?

La fin de volontariat peut avoir différentes raisons : moins de disponibilités suite à un changement dans la situation familiale ou professionnelle, problème de santé passager ou lié à l'âge, déménagement, etc.

Les raisons peuvent également tenir à une perte d'intérêt par rapport au rôle exercé, à une relation conflictuelle avec le responsable ou d'autres volontaires, à une déception concernant l'évolution de l'association, etc.

Quoi qu'il en soit, l'association doit y faire face et pas seulement en lançant une recherche de volontaires pour pallier aux départs. Identifier et comprendre **les raisons pour lesquelles un volontaire met fin à son engagement** constitue une démarche qui a toute son importance. En effet, cela permet de :

- › Montrer l'intérêt que l'on porte au volontaire.
- › Envisager une alternative à sa décision (autre rôle, nouvel horaire, ...).
- › Garder de bonnes relations avec lui (il reviendra peut-être plus tard).
- › Identifier d'éventuelles lacunes en matière d'organisation, d'accompagnement ou sur le plan relationnel à la source de son insatisfaction.

Par ailleurs, la moindre des choses est de le remercier pour le temps et l'énergie qu'il aura jusque-là consacrés au volontariat. N'oubliez pas aussi de lui faire savoir qu'il restera toujours le bienvenu.

#### MODÈLE

voir p96

Le modèle « Identifier les raisons d'un départ » propose un canevas pour mener un entretien téléphonique ou en face-à-face avec un volontaire ayant décidé de mettre fin à son volontariat.

# FICHE PRATIQUE & MODÈLE

## FAIRE LE POINT SUR CE QUI FONCTIONNE BIEN, MOINS BIEN ET SUR CE QUI DOIT CHANGER

### OBJECTIF ?

- › S'assurer que le volontaire trouve satisfaction dans son engagement.
- › Echanger sur les points forts et sur les points à améliorer de part et d'autre.
- › Convenir d'actions à prendre (équipement, accompagnement, horaire, réorientation) pour maintenir et/ou renforcer la motivation du volontaire.
- › Remercier le volontaire pour sa contribution.

### COMMENT PROCÉDER ?

- › Informez le volontaire qu'une entrevue est prévue et indiquez-lui quel en sera l'objet. Convenez ensemble de la date et de l'heure. Invitez-le à s'y préparer comme vous vous y préparerez aussi.
- › A la date convenue, accueillez-le chaleureusement.
- › Vous aurez choisi un moment et un lieu appropriés : l'endroit doit être calme et isolé des autres membres de l'équipe.
- › Exposez-lui le déroulement de l'entrevue et ses objectifs. Cet échange doit être mené sous forme d'une discussion.

### PASSEZ RAPIDEMENT EN REVUE LA DESCRIPTION DE RÔLE

- › Demandez-lui si la manière dont les choses se passent répond à ses attentes ? Comment se sent-il dans son rôle ?
- › Invitez-le à donner son opinion sur le cadre d'exécution (contacts avec l'équipe, accompagnement, équipement, encadrement, etc.).
- › Si ses commentaires ont trait à des lacunes en matière d'encadrement, ne vous mettez pas sur la défensive. Il n'est pas facile d'exprimer ce genre de choses.
- › Ecoutez-le attentivement, reformulez et clarifiez.

### FAITES-LUI PART DE VOS COMMENTAIRES

- › Soulignez sa contribution à l'association, relevez les qualités dont il fait preuve dans l'exercice de son rôle.

Assurez-vous que votre interlocuteur comprenne ce que vous dites. Ne vous attendez pas à une réaction immédiate. Donnez-lui le temps d'assimiler vos commentaires.

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Si vous devez lui faire part de vos préoccupations à son égard :</li> <li>› Soyez précis, ne généralisez pas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donnez des exemples concrets.</li> <li>- Mettez l'accent sur ce qui est important.</li> <li>- Attirez son attention sur les aspects pour lesquels il peut vraiment y faire quelque chose.</li> <li>- Parlez-lui en votre nom : évitez de parler de ce que les autres pensent ou ressentent. Assumez la responsabilité de vos commentaires.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>DÉTERMINEZ ENSEMBLE LES ACTIONS À PRENDRE POUR RÉPONDRE AUX CONSTATATIONS ÉTABLIES EN COURS D'ENTREVUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Consignez-les éventuellement par écrit ainsi que leur délai de réalisation et qui est responsable de leur mise en place.</li> </ul> <p><b>ENGAGEZ-VOUS À FAIRE LE SUIVI ET À LE TENIR AU COURANT. CONCLUEZ ET REMERCIEZ-LE ENCORE UNE FOIS POUR SA CONTRIBUTION</b></p> |
| <b>QUI S'EN CHARGE ?</b> | La(Les) personne(s) en charge de l'encadrement du volontaire.   |

## MODÈLE : IDENTIFIER LES RAISONS D'UN DÉPART

Nom, prénom: .....

Rôle(s) : .....

Lieu d'activité : .....

Nom, prénom du (des) responsable(s) menant l'entretien: .....

.....

Date d'entrée : .....

Date de sortie : .....

### QUELLES SONT LES RAISONS DE FIN DE VOLONTARIAT ?

- Situation familiale
- Situation professionnelle
- Santé
- Déménagement
- Manque de disponibilités – précisez : .....
- Perte d'intérêt – précisez : .....
- Conflit – précisez : .....
- Insatisfaction de la part du volontaire – précisez : .....
- Insatisfaction de la part de l'association - précisez : .....
- Autre raison - précisez: .....

### COMMENT L'INTÉRESSÉ(E) JUGE-T-IL(ELLE) ?

|   |    |   |   |   |    |
|---|----|---|---|---|----|
| › Son expérience globale au sein de l'association | -- | - | 0 | + | ++ |
| › Ses relations avec ses collègues                | -- | - | 0 | + | ++ |
| › Ses relations avec son responsable direct       | -- | - | 0 | + | ++ |
| › Ses relations avec le public-cible              | -- | - | 0 | + | ++ |
| › La reconnaissance à l'égard de sa contribution  | -- | - | 0 | + | ++ |
| › L'accompagnement dont il a bénéficié            | -- | - | 0 | + | ++ |
| › Les possibilités de développement personnel     | -- | - | 0 | + | ++ |
| › La gestion de l'association                     | -- | - | 0 | + | ++ |
| › La communication interne                        | -- | - | 0 | + | ++ |

### PENSE-T-IL(ELLE) QUE SES COMPÉTENCES ONT ÉTÉ UTILISÉES DE MANIÈRE EFFICACE ?

Oui  Non

Précisez : .....

### D'AUTRES COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS ?

Souhaite-t-il(elle) rester informé(e) sur les activités de l'association ?

Oui  Non

Peut-il(elle) envisager de prêter mains fortes à l'association lors d'activités ponctuelles ?

Oui  Non

Recommanderait-il(elle) à son entourage de faire du volontariat au sein de l'association ?

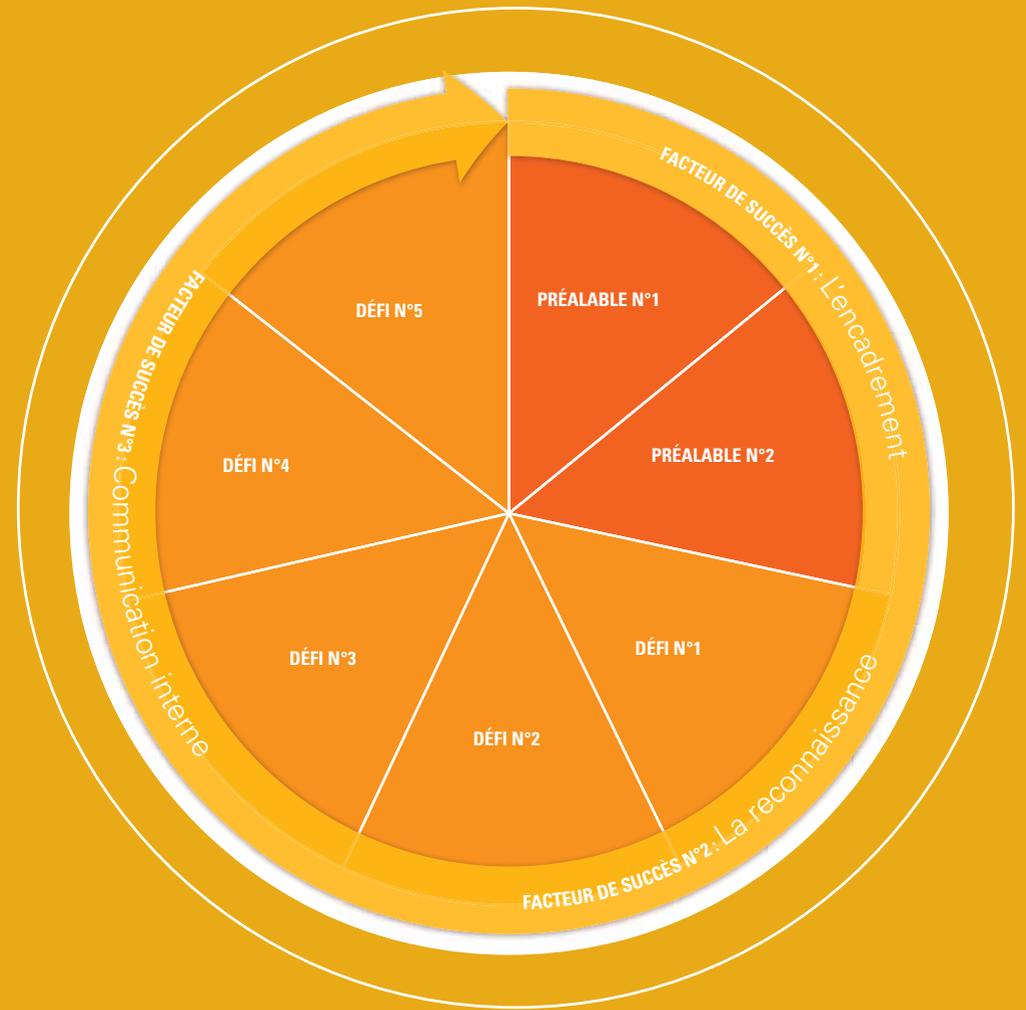
Oui  Non

Pourquoi ? .....

Formulaire complété le .....

Par téléphone  En face-à-face





## **PARTIE 3 :** Trois facteurs de succès

# FACTEUR N°1 : L'encadrement

L'association doit veiller à mettre en place un encadrement approprié.

D'abord, un encadrement suffisant permet à l'association de **rester en alerte par rapport à ce qui se passe sur le terrain et de pouvoir apporter des améliorations si besoin**. Cela lui permet de pouvoir répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires, mais également de ses volontaires et de ses partenaires.

Ensuite, dans l'exercice de son volontariat, le volontaire doit **se sentir soutenu lorsqu'il rencontre une difficulté** mais également lorsqu'il **souhaite émettre une suggestion** ou un commentaire sur l'activité dans laquelle il s'implique.

Enfin, l'encadrement constitue **un maillon essentiel dans le développement et le maintien du sentiment d'appartenance** à un ensemble plus large que celui de l'équipe à laquelle appartient le volontaire.

*Une fois encore, il est essentiel de garder à l'esprit que les volontaires disposent chacun d'expériences personnelles et/ou professionnelles dont l'association doit s'attacher à tirer le meilleur parti.*

## QUELLES SONT LES PRINCIPALES FACETTES RELEVANT DE L'ENCADREMENT DES VOLONTAIRES ?

Nous en distinguons cinq :

- › Information sur le rôle et sur les tâches associées.
- › Appui à la réalisation des tâches et feed-back.
- › Soutien individuel et personnalisé.
- › Animation et gestion de l'équipe.
- › Consultation et participation des volontaires.

### PARTIE 3

## TABLE DES MATIÈRES

**FACTEUR N°1:** L'encadrement

**FACTEUR N°2:** La reconnaissance

**FACTEUR N°3:**  
La communication interne

Les trois premiers points cités sont relatifs à la relation volontaire-encadrant et les deux derniers à la relation équipe-encadrant.

### LA RELATION VOLONTAIRE-ENCADRANT

#### Information sur le rôle et sur les tâches associées

Les actions qui suivent sont particulièrement importantes lorsqu'un nouveau volontaire rejoint l'association. Il s'agit ici de :

- › Informer le volontaire sur ce qui est attendu de lui.
- › Donner les instructions nécessaires : qui doit faire quoi, quand et comment ?
- › Faire comprendre comment ses tâches s'intègrent à un ensemble plus large.
- › Montrer comment aborder chaque tâche mais aussi inviter le volontaire à tirer parti de son expérience.

#### Appui à la réalisation des tâches et feed-back

Cette deuxième facette complète la précédente, mais s'installera davantage dans la durée. Il s'agit ici de :

- › Indiquer un premier point de contact en cas de questions ou de difficultés.
- › Procurer les ressources nécessaires (matériel, tenue, ...).
- › Faciliter son intégration dans l'équipe.
- › Passer les tâches en revue de manière régulière pour s'assurer qu'elles sont correctement réalisées.
- › Faire des commentaires de manière constructive et pertinente pour aider le volontaire à s'améliorer.
- › Ecouter les suggestions du volontaire sur la manière de mener l'activité.
- › Veiller à son confort et à sa sécurité (informations relatives aux commodités, aux consignes de sécurité, ...).

- › Offrir tout appui dont le volontaire pourrait avoir besoin (conseils, introduction auprès d'un partenaire, ...).
- › Proposer des solutions aux problèmes du quotidien.

#### Soutien individuel personnalisé

Il s'agit ici d'autre chose que d'un appui par rapport à la tâche.

En effet, **la qualité relationnelle doit être abordée comme un élément essentiel pour maintenir la motivation des volontaires.**

Il s'agit ici de :

- › Etablir une relation de confiance tout en veillant à respecter la vie privée du volontaire.
- › S'assurer qu'il se sente accepté et apprécié par l'équipe et par les partenaires éventuels.
- › Le respecter dans ses différences.
- › Rester attentif aux signes d'insatisfaction : irritation, absentéisme, tensions, conflits avec les autres volontaires.
- › S'inquiéter sur les motifs d'absence.
- › Manifester de l'intérêt au volontaire confronté à la maladie ou traversant une période difficile et lui proposer un soutien.

### LA RELATION ÉQUIPE-ENCADRANT

#### Animation et gestion de l'équipe

Il est très rare qu'un volontaire exerce son activité de manière indépendante de toute équipe. Un « partage » de rôle doit inévitablement s'opérer en fonction des disponibilités et de la nécessaire continuité des activités. Une indispensable collaboration doit donc être entretenue.

L'encadrement joue ici encore un rôle essentiel pour **maintenir l'ambiance, la qualité relationnelle entre les uns et les autres et la qualité des prestations envers le public cible.**

Il s'agit de :

- › Encourager la collaboration entre les membres de l'équipe.
- › Favoriser la compréhension et le respect mutuels.
- › Veiller à l'harmonie des groupes : éviter de faire travailler ensemble des personnes qui ne s'entendent pas.
- › Eviter de mobiliser des volontaires alors que l'activité ne le justifie pas.
- › Limiter la durée des prestations et prévoir des tournantes.
- › Ne pas solliciter à chaque fois les mêmes volontaires.
- › Prévenir l'apparition de conflits interpersonnels et régler ceux en cours en proposant des pistes constructives.

Peu d'équipes sont épargnées par des frictions, des tensions, voire des conflits ; **il importe de ne pas « laisser pourrir » une situation**. Il est de la responsabilité de l'encadrement de rencontrer la (les) personne(s) concernée(s) par le différend, d'identifier les points-clés de discordance et d'entreprendre les actions adéquates. Ce rôle implique une disponibilité et une proximité suffisantes de l'encadrement.

#### Consultation et participation des volontaires

Tant pour maintenir l'implication du volontaire que pour tirer parti de ses compétences, l'encadrement doit veiller à le **faire participer à l'amélioration de ce qui se fait déjà et au développement d'activités ou de projets à venir**. Il s'agit de :

- › Encourager les volontaires à formuler des commentaires et des suggestions concernant leur activité et en tenir compte.
- › Les impliquer dans la résolution de problèmes et dans la prise de décision pour les questions qui les concernent ou les projets auxquels ils contribuent.
- › Organiser des moments d'échange et de consultation sur la vie de l'association.

- › Evoquer aussi régulièrement que possible la mission, les valeurs et les actions de l'association.
- › Encourager les volontaires à s'exprimer sur les enjeux qui touchent l'ensemble de l'organisation.

Faire participer le volontaire, c'est aussi lui rappeler qu'en assistant aux réunions et assemblées ou en s'engageant **dans un mandat ou un poste à responsabilité**, il pourra pleinement contribuer au devenir de l'association.

#### COMMENT FAIRE FACE AU NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR UN VOLONTAIRE ?

Il arrive que certains volontaires ne respectent pas leurs engagements. Prenons quelques exemples :

- › Un volontaire s'est engagé à assurer une permanence mais, pour la deuxième fois, sans prévenir, il ne s'y présente pas.
  - › Un autre adopte des comportements qui pourraient porter préjudice à l'image de l'association.
  - › Un troisième déplace du matériel sans ménagement au risque de l'endommager.
  - › Lorsqu'un bénéficiaire demande des précisions sur le service proposé par l'association, un quatrième s'irrite et adopte un ton peu respectueux.
- Chaque association a rencontré ou aura à rencontrer ce type de comportements. Faire face à cette situation comporte le plus souvent un certain nombre de difficultés :
- › Le manque de clarté concernant l'autorité (qui en est le dépositaire ?).
  - › L'absence de procédures formellement établies.
  - › La crainte de froisser le volontaire et donc risquer de le « perdre ».
  - › Les relations interpersonnelles qui rendent difficile une démarche objective.

- › L'incapacité ou le manque d'expérience en gestion de conflits de certains responsables.

*Or, ne pas intervenir en cas de manquement aura toujours des conséquences sur le reste de l'équipe et vraisemblablement sur le public-cible.*

L'association devra donc prévoir une procédure de règlement des conflits (dans le règlement d'ordre intérieur), la faire connaître et veiller à l'appliquer.

La qualité de l'encadrement et sa disponibilité ont ici aussi toute leur importance.

### QUELLE STRUCTURE D'ENCADREMENT PRÉVOIR ?

En fonction de la taille, de la structure et du type d'activités de l'association, l'encadrement sera partagé entre un nombre plus ou moins important de personnes.

Les différentes facettes de l'encadrement présentées plus haut peuvent être assumées par des personnes occupant des positions différentes (responsable volontaire ou salarié, tuteur, direction,...).

L'une ou l'autre facette sera plus particulièrement investie en fonction de l'étape du processus de gestion du volontariat (orientation, accueil et intégration, formation, fidélisation) mais aussi en fonction des rôles confiés aux volontaires. En effet, la nature des rôles confiés aux volontaires est également déterminante. Ainsi, les rôles très spécifiques ou très techniques requièrent davantage d'informations relatives aux tâches et un appui régulier à l'exécution et du feed-back.

Tout au long de ce guide, nous avons vu que les descriptions de rôle constituent un outil essentiel dans la gestion du volontariat. Il est également important d'en prévoir pour les rôles d'encadrement.

**Chaque responsable doit en effet être au clair sur le contenu et les limites de sa mission** (quelles sont ses responsabilités ? quels sont les volontaires qu'il encadre ?). A contrario, il faut pouvoir **expliquer de manière claire aux volontaires qui sont les personnes en charge de leur encadrement.**



En fonction de la taille de l'association, il peut être avantageux d'utiliser des outils (liste, organigramme, ...) pour favoriser une meilleure compréhension.

Notons qu'il est généralement recommandé, autant que faire se peut, de ne pas confier l'encadrement aux personnes siégeant dans le Conseil d'administration. Il convient d'établir une nette séparation entre ceux qui s'impliquent dans la gestion globale de l'association et ceux qui mettent en œuvre leurs décisions sur le terrain.

Exercer un encadrement requiert une relative continuité et donc, une disponibilité non négligeable de ceux qui l'assument. L'association doit cette fois encore **trouver le moyen de résoudre une équation bien difficile : continuité, disponibilité et compétences d'encadrement.**

Le manque de volontaires se fait d'ailleurs sentir avec plus d'acuité lorsqu'il s'agit de trouver des personnes prêtes à prendre des responsabilités. Des personnes, bien que motivées, peuvent ne pas se sentir suffisamment outillées.

Pour répondre à ces appréhensions, l'association peut **proposer une formation pour faire acquérir rapidement ou améliorer des compétences de base en encadrement.**

Le programme prévoira notamment l'acquisition de connaissances relatives aux valeurs, activités et structure de l'association et aux dispositions réglementaires ainsi que le développement de capacités à donner du feedback, à communiquer, à gérer les relations interpersonnelles, en ce compris la gestion des conflits et enfin, à « dynamiser » une équipe.

*Les compétences en matière d'encadrement ont un impact direct sur la qualité des relations au sein des équipes, sur la satisfaction que procure leur activité aux volontaires et sur la qualité des actions menées avec les bénéficiaires et donc, sur les motivations des volontaires.*

## FACTEUR N°2 : La reconnaissance

Les actions de reconnaissance consistent à **valoriser le temps, l'énergie et les compétences investies par les volontaires pour réaliser la mission de l'association.**

Les volontaires doivent savoir que leur contribution est appréciée. C'est en termes d'utilité sociale et de reconnaissance que s'exprime la gratification d'un volontaire. La reconnaissance est un des facteurs essentiels pour maintenir l'enthousiasme et donc, l'engagement.

### COMMENT L'ASSOCIATION PEUT-ELLE TÉMOIGNER DE SA RECONNAISSANCE AUX VOLONTAIRES ?

› D'abord, la **mise en œuvre d'un processus de gestion du volontariat** constitue déjà un signe de reconnaissance ; l'association témoigne ainsi de son souci de rencontrer les aspirations des volontaires, de valoriser leur contribution et d'y allouer des moyens.

Ainsi, l'attention accordée par l'association :

- Aux aspirations du volontaire au moment de l'entretien d'orientation.
- À l'accueil qui lui est réservé à son arrivée dans l'équipe.
- Au matériel et à la tenue qui lui sont remis.
- Aux formations organisées.
- Au soutien proposé dans l'exercice de son rôle.
- Aux moments d'échanges et aux temps de rencontres pour faire le point.

constitue une marque de reconnaissance saluant l'engagement du volontaire.



« Si la reconnaissance va très certainement au-delà d'un Merci, cette démarche toute simple reste indispensable. En l'exprimant, le responsable direct cherchera à souligner ce qui a été apprécié et à valoriser les résultats que le volontaire a contribué à obtenir. »

- › Diverses autres actions de reconnaissance peuvent être menées par **le responsable du volontaire tout au long de son engagement.**

Si la reconnaissance va très certainement au-delà d'un Merci, cette démarche toute simple reste indispensable. En l'exprimant, le responsable direct cherchera à souligner ce qui a été apprécié et à valoriser les résultats que le volontaire a contribué à obtenir.

Attention, chaque volontaire a sa propre sensibilité. C'est à son responsable d'identifier ce qui lui fera particulièrement plaisir. Les compétences d'encadrement interviennent ici aussi.

Voici quelques pistes ...

- Prendre un moment pour remercier oralement et individuellement le volontaire, lui laisser un petit mot ou encore lui adresser un mail.
  - L'inviter à prendre la parole à l'occasion de réunions ou d'une assemblée.
  - Marquer son anniversaire ou un événement personnel important (naissance, mariage, départ à la pension,..) par l'envoi d'un courrier, la remise d'un présent, l'organisation d'un moment festif.
  - Associer son entourage aux événements qui le mettent à l'honneur.
  - L'encourager à prendre de nouvelles responsabilités.
- › Différentes actions peuvent également être menées pour **valoriser collectivement** la contribution des volontaires à la réalisation d'une ou plusieurs activités de l'association.
  - Célébrer les accomplissements de l'équipe en assemblée générale suite à la mise en place d'une nouvelle activité ou à leur intervention lors d'un événement ponctuel.
  - Evoquer les activités marquantes dans les médias internes, dans les médias locaux et sur le site de l'association.
  - Saluer la contribution des volontaires à l'occasion d'événements organisés par les autorités publiques communales ou provinciales.
  - Organiser une action symbolique pour célébrer la Journée internationale du volontariat (5 décembre).

› Des signes de reconnaissance très concrets peuvent également être portés **par l'équipe de direction** :

- Présence lors de cérémonies, d'inauguration, d'actions ponctuelles menées par les volontaires, etc.
- Participation à des réunions ou assemblées.
- Visites des équipes sur les lieux d'activité.
- Célébration annuelle des réalisations communes.
- Remise de médailles, de diplômes, de décorations aux volontaires.
- Envoi annuel des vœux.
- Organisation de rencontres festives.
- Remise de cadeaux symboliques ou portant le logo de l'association.
- Envoi de courrier personnalisé pour féliciter la prise de responsabilité (rôle d'encadrement ou mandat).

Ainsi, les signes de reconnaissance et de valorisation peuvent être adressés de multiples façons et, **si l'association a une taille d'une certaine importance, ils doivent émaner des différents échelons.**

*Les signes de reconnaissance ne doivent pas être adressés « tout azimut » mais répondre aux attentes des volontaires (et il n'existe pas qu'un profil de volontaires). Une fois encore, il importe que l'association reste à l'écoute de ses volontaires pour identifier les formes de reconnaissance sur lesquelles porter ses efforts. Une reconnaissance qui devra s'exprimer régulièrement et non pas seulement, une ou deux fois par an.*

Enfin, dans bon nombre d'associations, **volontaires et salariés contribuent ensemble à la réussite des activités.** L'expression de la reconnaissance, **la valorisation de la contribution des volontaires doivent prendre en compte cette collaboration, cette complémentarité.** A défaut, l'association court le risque de susciter des rancœurs.



## FACTEUR N°3 :

# La communication interne

Tout au long de ce guide, le lecteur se sera aperçu de la place accordée aux actions de communication dans la gestion du volontariat que ce soit (retrait,) pour transmettre, échanger ou encore recevoir des informations.

En effet, la communication interne constitue un **levier essentiel** pour **encadrer et soutenir l'activité des volontaires** d'une part, et pour **instaurer et développer le sentiment d'appartenance**, d'autre part.

### SUR QUOI L'ASSOCIATION DOIT-ELLE COMMUNIQUER EN INTERNE ?

› **Sur sa mission, ses valeurs et sur ses activités en cours et futures** et ce, en soulignant la contribution des volontaires à ses succès et à son développement.

Même si certains y seront plus sensibles que d'autres, ces messages **soutiendront l'engagement et créeront un langage commun** qui viendra renforcer le sentiment d'appartenance.

› **Sur le fonctionnement concret des activités dans lesquelles s'impliquent les volontaires** : qu'est-ce qui est attendu des volontaires ? qu'est-ce qui est mis en place pour les soutenir ? ...

› **Sur les apports respectifs des volontaires et des salariés au bon déroulement des activités.**

La communication interne contribuera alors à instaurer un climat favorable au respect mutuel et à la coopération entre tous et toutes. Elle devra s'attacher à réduire les préjugés réciproques en mettant en évidence les spécificités et les apports de chacun. Pour ce faire, dans ses messages, l'association doit valoriser leur complémentarité et rappeler la part contributive de chacun dans les projets et activités.

### QUELS CIRCUITS POUR COMMUNIQUER ?

En fonction du public visé, des messages à transmettre, de l'émetteur et de la taille de l'association, différents circuits de communication peuvent être utilisés.

**Communication générale et directe de la direction à l'ensemble des volontaires (ou vers une partie seulement d'entre eux).**

Ce circuit est généralement utilisé pour transmettre des informations d'intérêt général tels que :

- › L'annonce d'un évènement festif.
- › Les vœux de début d'année.
- › Des informations relatives à un nouveau projet ou à l'obtention d'un financement.
- › Des informations sur les résultats d'une activité.
- › La célébration d'une date importante pour l'association.

*Notons que les messages adressés en externe à l'intention de différents publics (les bénéficiaires, le grand public, les donateurs, etc.) doivent être cohérents avec les messages adressés en interne.*

### Communication générale et indirecte de la direction aux volontaires de terrain

L'information est alors relayée par les personnes chargées de l'encadrement des volontaires.

Ce sera notamment le cas pour transmettre :

- › Des instructions d'ordre général.
- › Des consignes opérationnelles.
- › Des règles.

La direction devra s'assurer que ces messages ont effectivement été transmis, lus et compris par les volontaires.

### Communication spécifique à l'activité : de l'encadrement au volontaire

Ces informations sont en lien direct avec l'activité à laquelle les volontaires contribuent :

- › Nouvelle disposition légale ayant un impact sur la manière de conduire l'activité.
- › Modifications apportées au planning.
- › Information relative à du matériel nouvellement acquis.
- › Départ ou arrivée d'un nouveau volontaire au sein de l'équipe.

Comme on le voit cette fois encore, **l'encadrement a un rôle absolument essentiel à jouer en matière de communication interne.**

*Attention, dans ces trois circuits, les informations semblent circuler exclusivement du « haut vers le bas ». Or ils doivent être mobilisés dans les deux directions.*

### Communication ascendante

En matière de communication interne, et en particulier dans les associations, **la remontée des informations** (questions relatives à un mode de fonctionnement, informations relatives au succès d'une activité ou à l'organisation d'un évènement) **participe à une communication interne efficace.**

A de multiples reprises, nous avons souligné l'importance de **consulter** les volontaires et de **les inviter à participer à l'amélioration des pratiques.**

Encourager la remontée des informations, des avis et des suggestions traduit la volonté de l'association de donner une large place à la participation des volontaires dans la gestion des activités et dans la vie de l'association.

Communication entre volontaires d'une même équipe, entre volontaires d'équipes différentes, entre volontaires et salariés, entre responsables, ...

Cela constitue également une formidable opportunité d'échanges sur des préoccupations communes, sur des pratiques et sur des modes de fonctionnement à améliorer.

L'association pourra soutenir ces échanges en organisant des **rencontres inter-équipes** pour évoquer un thème particulier ou en mettant en place des **groupes de travail**. Ces échanges constituent aussi une excellente façon de développer le sentiment d'appartenance.

### DIFFÉRENTS MODES DE COMMUNICATION SONT POSSIBLES

Le choix du mode de communication dépendra de différents paramètres : objectif du message, taille de l'association et des



équipes, nombre de volontaires, dispersion géographique, structure d'encadrement, moyens techniques disponibles...

La direction pourra transmettre les informations d'intérêt général :

- › **Par voie écrite** via un journal interne, une newsletter électronique, un intranet, un courriel.
- › **Ou par voie orale**, à l'occasion d'une assemblée annuelle, lors d'une visite sur les lieux d'activité, etc.

Le même choix sera réalisé par l'encadrement. Il transmettra l'information soit par voie orale en réunion d'équipe ou en face-à-face, soit par voie écrite (courriel, copie, affichage).

Il n'en demeure pas moins que **la rencontre**, que ce soit **en face-à-face, en réunion ou en assemblée**, constitue **le mode de communication à privilégier**.

L'écrit sera pertinent lorsqu'il s'agira d'expliquer des procédures complexes et/ou qui doivent durer dans le temps (procédure disciplinaire, explications des différents mandats...). Cependant une explication plus simple et orale sera la bienvenue pour les introduire.

*Le contact humain est le vecteur par excellence de la communication tout particulièrement dans le secteur associatif. Il laisse percevoir l'engagement personnel des différents interlocuteurs vis-à-vis de l'association. Il permet de reformuler, de préciser, d'expliquer le message. Enfin, le contact humain permet et invite à l'échange et donc, à la participation des volontaires.*

L'association devra s'attacher à organiser sa communication interne de la manière la plus efficace possible compte tenu de son activité et de ses moyens mais aussi à évaluer son impact de manière régulière.

En effet, bien communiquer contribue grandement à relever les défis de la gestion du volontariat.

## EXEMPLE N°1 : DESCRIPTION DE RÔLE « ANIMATEUR JEUNESSE »

**La Croix-Rouge recherche :****Volontaires animateurs pour la Croix-Rouge Jeunesse****Contexte :**

La Croix-Rouge Jeunesse (CRJ) s'adresse aux enfants et aux adolescents.

Grâce à différents outils et activités, elle amène les enfants et les jeunes à devenir des CRACS (Citoyen, Responsable, Actif, Critique et Solidaire).

Elle veille à :

- leur apprendre des notions relatives à la protection de la santé,
- développer leur esprit de solidarité, d'amitié et de compréhension (inter)nationale,
- à les sensibiliser à l'action, aux rôles et aux principes de la Croix-Rouge.

**Tâches :**

L'animateur CRJ est amené à organiser, coordonner et mettre en œuvre des animations et activités à l'attention du public-cible (enfants et jeunes de 4 à 15ans).

Voici quelques exemples :

- Animer un module relatif aux gestes de 1<sup>ers</sup> soins adaptés aux enfants
- faire découvrir aux jeunes, la Croix-Rouge et ses différentes activités grâce aux outils Jeunesse
- Animer un stand lors de salons et/ou festivals
- organisation de camps de vacances

**Compétences requises :**

- Profil requis :
  - Avoir le sens des relations humaines
  - Avoir une bonne capacité de communication et d'animation de groupes d'enfants
  - Aimer transmettre un savoir, une connaissance
- Conditions d'accès :
  - Avoir minimum 18 ans
  - Respecter la Charte de la Croix-Rouge
  - Posséder une bonne connaissance du français
  - Présenter un extrait du casier judiciaire récent, modèle II
  - Avoir obtenu le Brevet Européen des Premiers Secours (Beeps)
- Atouts supplémentaires :
  - Avoir déjà travaillé avec des jeunes
  - Avoir une formation pédagogique (animateur, enseignant, éducatrice...)

**Encadrement et formations :**

A partir d'octobre 2011, chaque volontaire devra suivre une formation de base à l'animation et à l'encadrement de groupe de jeunes (3 jours).

Cette formation est suivie d'une spécialisation en outils d'animation (2 jours) et/ou d'un module 1ers soins Jeunesse (2 jours).

Des recyclages sont régulièrement prévus.

**Lieu(x) :**

Les formations et prestations auront lieu dans les différentes provinces de la Communauté française.

**Disponibilité requise :**

En journée (semaine et/ou week-end), ou durant les congés scolaires, à définir d'un commun accord avec le responsable d'activité.

**Pour plus d'information :**

- Province du Brabant Wallon Tél : 010 40 08 27 - E-mail : comite.brabant-wallon@redcross-fr.be
- Province du Hainaut Tél : 065 33 54 41 - E-mail : comite.hainaut@redcross-fr.be
- Province de Liège Tél : 04 349 90 90 E-mail : comite.liege@redcross-fr.be
- Deutschsprachige Gemeinschaft Tél : 087 63 24 98 E-mail : jose.kessel@roteskreuz.be
- Province de Luxembourg Tél : 063 22 10 10 E-mail : comite.luxembourg@redcross-fr.be
- Province de Tchéquie Tél : 081 56 41 82 - E-mail : coordinationcrj.cpnr@croix-rouge.be
- Bruxelles-Capitale Tél : 02 371 31 51 E-mail : comite.bruxelles@redcross-fr.be

Service Jeunesse - Volontariat - juillet 2011

## EXEMPLE N°2 : LA CHARTE DE LA CROIX-ROUGE

## Charte de la Croix-Rouge de Belgique



La Charte énonce les principes de base qui régissent l'organisation de la Croix-Rouge de Belgique et l'action de ses volontaires et de ses permanents en vue d'améliorer les conditions d'existence des personnes les plus vulnérables:

1. Principes fondamentaux de la Croix-Rouge
2. Valeurs communes
3. Missions
4. Règles de bonne gouvernance
5. Code éthique

## Article 1 : Principes fondamentaux de la Croix-Rouge

### Humanité

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

### Impartialité

Le Mouvement ne fait aucune discrimination basée sur la nationalité, la race, la religion, la condition sociale ou l'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux besoins les plus urgents.

### Neutralité

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

## Article 2 : Valeurs communes

En vue de renforcer l'application des Principes fondamentaux, nous, les volontaires et les permanents de la Croix-Rouge de Belgique, nous engageons à respecter et à promouvoir les valeurs communes qui en découlent:

**Solidarité :** Nous renforçons par notre action la capacité des personnes et des communautés à agir solidairement afin qu'elles trouvent des solutions durables à leurs vulnérabilités.

**Diversité :** Nous sommes au service de l'ensemble de la société. Nous valorisons la

### Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permet d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

### Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

### Unité

Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

### Universalité

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

diversité au sein de nos équipes et de nos organes de décision. Nous devons être à l'image de la société civile en tenant compte de la diversité des genres, cultures, générations, ... Nous sommes accueillants et ouverts à tous. Nous traitons chacun avec respect, avec dignité et sans discrimination.

**Responsabilité :** Nous agissons de façon ouverte, transparente et responsable.

**Complémentarité :** Auxiliaire des pouvoirs publics, nous travaillons en collaboration avec les autorités ainsi qu'avec les organisations qui respectent nos principes.

**Mobilisation :** Nous nous efforçons de faire connaître les questions humanitaires liées à nos domaines d'action en les abordant par les

besoins des personnes les plus vulnérables. Nous aspirons à l'excellence dans tout ce que nous faisons et poursuivons nos actions de manière à avoir le plus grand impact possible auprès des plus vulnérables.

**Innovation :** Forts de notre histoire et de nos traditions, nous nous employons à proposer des solutions novatrices et durables aux problèmes qui menacent la dignité et le bien-être des personnes dans un monde en constante évolution.

## Article 3 : Missions

La Croix-Rouge agit pour améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables et prévenir les crises humanitaires. Elle lutte contre l'isolement et la marginalisation par le renforcement des liens sociaux et encourage le respect de la diversité et la tolérance. Elle assume également des missions structurelles mandatées par les pouvoirs publics.

La Croix-Rouge de Belgique s'investit en Belgique et à l'étranger dans quatre domaines d'actions :

### La sensibilisation humanitaire

Nous menons des actions de sensibilisation sur les principes de la Croix-Rouge, le droit international humanitaire, les valeurs humanitaires et les questions prioritaires qui y sont associées à l'attention du public en général et de publics cibles en particulier.

### Les actions de solidarité

Nous travaillons avec et pour les personnes vulnérables, qu'elles le soient en raison de

leur isolement, des situations de précarité ou de pauvreté qu'elles connaissent ou encore en raison de leur parcours migratoire.

### La protection de la santé

Nous conduisons des actions de prévention et de protection de la santé par le biais de notre expertise dans le domaine des premiers secours et du don de sang.

### Les interventions en cas de catastrophe

Reconnue comme société de secours volontaire par les pouvoirs publics, nous travaillons à la prévention et à l'allègement des souffrances des victimes. En cas de catastrophe, nous venons renforcer les services d'aide médicale urgente, nous assurons un soutien psycho-social aux victimes et à leurs proches et assumons toute action confiée par l'Autorité publique dans le cadre d'un plan d'intervention.

## Article 4 : Règles de bonne gouvernance

### Transparence

La Croix-Rouge de Belgique rend publique les normes qui la régissent (telles que ses statuts, sa charte, son règlement d'ordre intérieur) et s'efforce de faciliter l'accès à l'information à ses collaborateurs (volontaires et permanents), ses partenaires et ses bénéficiaires.

Elle a une vision claire des attributions de ses organes de gouvernance et de mise en œuvre ainsi que des relations entre ceux-ci.

Elle organise une communication interne et externe dynamique en adéquation avec son environnement.

### Démocratie participative

La gestion de la Croix-Rouge est exercée de manière démocratique et participative conformément au principe de Volontariat de la Croix-Rouge qui implique la participation des volontaires aux pouvoirs de décision. Les responsabilités individuelles et collectives sont clairement définies. Afin d'assurer la contribution du plus grand nombre, des consultations sont organisées.

En constituant ses organes de gouvernance conformément à ses statuts, la Croix-Rouge élit des membres adhérant pleinement aux Principes fondamentaux du Mouvement et ayant les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour maintenir un

équilibre entre continuité et renouveau ; elle développe leurs capacités et évalue leurs performances individuelles et collectives.

#### Rigueur de gestion et responsabilité

La Croix-Rouge rend compte de sa gestion tant auprès de ses instances, de ses collaborateurs, de ses donateurs, de ses bénéficiaires, de ses partenaires que du public. Elle est dotée d'un comité d'audit interne et est contrôlée par des réviseurs externes. Elle prend toutes les mesures nécessaires afin de garantir le respect de la présente charte.

Toute décision doit être motivée. Chaque destinataire peut connaître la motivation de la décision qui le concerne.

#### Efficiace

La Croix-Rouge est orientée vers les résultats et optimise à cet effet l'utilisation de ses ressources.

Elle mesure son efficacité en évaluant sa manière de fonctionner, la qualité et la portée de ses actions.

### Article 5 : Code éthique

Dans le cadre de nos missions, nous, volontaires et permanents :

- > agissons selon les Principes fondamentaux du Mouvement ;
- > adoptons un comportement qui ne porte en aucune manière préjudice à l'image ou aux intérêts de la Croix-Rouge ;
- > nous engageons au strict respect du nom de la Croix-Rouge et de son emblème. Nous ne pouvons en faire usage ou référence que dans le cadre admis explicitement par le Mouvement ;
- > respectons l'intégrité de toute personne ;
- > nous abstenons de tout abus de pouvoir en raison de la fonction que nous exerçons à la Croix-Rouge ou de la relation qui nous lie à celle-ci ;
- > respectons les biens de la Croix-Rouge, les utilisons et les entretenons en bon père de famille ;
- > faisons usage des dons, subsides et fonds gérés par la Croix-Rouge dans la stricte finalité qui leur a été attribuée et en toute probité ;
- > respectons le secret professionnel, le devoir de confidentialité ou les règles déontologiques liées à l'exercice de notre activité ;
- > nous acquittons de notre mission au nom de la Croix-Rouge et en respect de son nom ;
- > n'utilisons pas notre appartenance ou notre relation contractuelle au Mouvement à des fins politiques, commerciales ou intéressées ;
- > nous abstenons de tout comportement qui pourrait donner suite à des poursuites judiciaires.

Charte de la Croix-Rouge de Belgique - Version approuvée par le Conseil d'Administration (15/09/2009), l'Assemblée communautaire (17/10/2009) et le Conseil d'entreprise (20/10/2009)

#### Encadrement

La Croix-Rouge encadre ses volontaires et permanents dans leurs activités et les supervise selon des normes et des objectifs clairement définis. L'encadrement encourage et reconnaît les bonnes performances.

#### Formation

La Croix-Rouge promeut la formation, qui permet de partager et de mettre à jour les connaissances et les compétences et de développer en vue d'assurer un service de qualité auprès des personnes les plus vulnérables.

#### Sécurité et bien-être

La Croix-Rouge a un devoir de prudence et de précaution afin d'assurer le bien-être de ses collaborateurs. Elle veille à gérer les risques de manière efficace.

#### Non discrimination

La Croix-Rouge s'engage à combattre toute discrimination. Elle ne pourra adopter des règles d'exclusion que pour préserver ses principes, valeurs et cadre normatif.

### EXEMPLE N°3 : PARCOURS DE FORMATION POUR LES VOLONTAIRES EN ACTION SOCIALE

#### Cycle de formation de base Action sociale (2 jours)

Attention : cycle **obligatoire** pour les nouveaux volontaires

L'action sociale à la Croix-Rouge (1 jour)

Communication et écoute active (1 jour)

#### Formations spécifiques (1 jour chaque module)

Prérequis : cycle de formation de base Action sociale

##### Formations spécifiques

Projet (Hestia, Itinérance...)

1 jour

Formations obligatoires pour les volontaires se destinant à une de ces activités.

##### Formations continuées

(Personnes âgées, personnes âgées désorientées, lutte contre la pauvreté...)

1 jour

Formations « à la carte »

#### Intervisions

Les interventions sont des réunions destinées aux volontaires actifs sur le terrain. Il s'agit de rencontres visant le partage d'expériences, **l'échange** et la discussion entre volontaires au sujet de situations vécues sur le **terrain**. Elles sont organisées **par secteur d'activité** (ex. interventions Itinérances ; interventions Hestia ; interventions maison de repos ; ...).

# Bibliographie

## 1. DOCUMENTS ÉMANANT DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE

- › **Projet sur le volontariat-Europe, Outils et techniques pour la conception de programmes de volontariat**, premier projet, août 1999
- › **Etude 2000 sur le volontariat (Projet)**, Département du développement institutionnel, Janvier 2000
- › **Politique relative au volontariat. Guide de mise en œuvre**, 2005 (1ère édition 2002)
- › **Le Service volontaire. Cycle d'encadrement des volontaires**, 2004
- › **Prendre le volontariat au sérieux**. Rapport sur les progrès accomplis de 1999 à 2007, 2007
- › **La valeur des volontaires**, Imaginez l'ampleur des besoins, qui faute de volontaires, ne seraient pas satisfaits, 2011

## 2. DOCUMENTS DE LA CROIX-ROUGE DE BELGIQUE – COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE

- › **Guide du recrutement à l'attention des délégués aux ressources humaines**, Département des RHV, juin 2000
- › **Volontaires et salariés du non-marchand. Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ?**, 6 mars 2009
- › Gribomont Stéphanie, Pirotte Gautier, **La gestion des ressources humaines de la Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone : Interactions et relations entre volontaires et permanents**, rapport final, avril 2008

## 3. DOCUMENTS EXTERNES

- › **Bénévoles Canada, Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole**, 2001
- › France Bénévolat, **Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques**, sous la direction de D. Thierry, janvier 2003
- › Thierry Dominique, **Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences**, France Bénévolat, document de réflexion, septembre 2007
- › Thierry Dominique, Evelyne Deret et Stéphane Tahri (Etude dirigée par), **La formation des bénévoles associatifs. Une question spécifique ?**, France Bénévolat, juin 2010
- › Halba Béatrice, **Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles**. De Boeck & Larcier, Coll. New management, 2006
- › Hambach Eva, **La loi sur le volontariat. Questions pratiques**, Fondation Roi Baudouin, 2006, publication remise à jour en 2008
- › Libaert Thierry, Pierlot Jean-Marie, **Communication des associations**, Paris, Dunod, 2009
- › Mertens Sybille (dir), **La gestion des entreprises sociales**, edipro, Liège, 2010
- › Moyen Jean, **Le bénévolat-volontariat : quelles évolutions ? « Une analyse générale à partir de données régionales »** rapport adopté par le Conseil économique et social régional du Limousin, séance du 15 juin 2007
- › Murat Bernard, **Rapport d'évaluation sur le bénévolat dans le secteur associatif**, annexe au procès-verbal de la séance du 12 octobre 2005 du sénat français
- › People in aid, **Code de bonne pratique dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire**, 2003

- › Perspectives bénévoles. **Nouvelles stratégies pour favoriser la participation des jeunes**, Bénévoles Canada, 2001
- › Comité des bénévoles du Réseau de soins palliatifs du Québec, **Recrutement et évaluation des bénévoles en soins palliatifs**, mai 2005
- › Tarra Mason Ward, **Resource guide, Answers to the most frequently asked questions about volunteerism and the services of Volunteer Victoria**, 2001, Last Update: January 2003
- › XGM, « **Les Belges et le bénévolat** », enquête nationale avec le support de la Loterie nationale, 2007
- › Yukon Volunteer Bureau, **Pratiques exemplaires en gestion des ressources bénévoles**. Un guide de planification à l'intention des organismes sans but lucratif ruraux ou de petite taille, Bénévoles Canada, 2005

## Liens utiles

---

### BELGIQUE :

---

Croix-Rouge de Belgique – Communauté francophone : [www.croix-rouge.be](http://www.croix-rouge.be)

Plate-forme Francophone pour le Volontariat : [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

Association pour le Volontariat : [www.volontariat.be](http://www.volontariat.be)

Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat : [www.iriv.net](http://www.iriv.net)

Site d'annonce des possibilités de volontariat (développé par la Plate-forme francophone du Volontariat): [www.yaquasengager.org/](http://www.yaquasengager.org/)

Service Public Fédéral de la Sécurité sociale ; [www.socialsecurity.fgov.be/fr/specifieke-info/vrijwilligers/vrijwilligers.htm](http://www.socialsecurity.fgov.be/fr/specifieke-info/vrijwilligers/vrijwilligers.htm)

Centre européen du Volontariat : [www.cev.be](http://www.cev.be)

### HORS BELGIQUE :

---

[www.nationalserviceresources.org/](http://www.nationalserviceresources.org/)

[www.volunteer.ca/](http://www.volunteer.ca/)

[www.francebenevolat.org/](http://www.francebenevolat.org/)

[www.iave.org/](http://www.iave.org/)

[www.volunteering.org.uk/](http://www.volunteering.org.uk/)



## **Vous êtes responsable d'une association ? Vous encadrez des volontaires ?**

Ce guide pratique vous propose des pistes et fiches pratiques pour développer une gestion du volontariat adaptée à votre organisation.

Certaines associations manquent de volontaires, d'autres, fortement sollicitées, en arrivent à établir des listes d'attente. Il arrive également qu'au sein d'une même association, certaines activités connaissent plus de succès que d'autres. Pourquoi ?

Identifier les rôles et donc définir des activités de manière précise, joue un rôle important pour attirer des volontaires. Une stratégie de communication bien réfléchie peut décupler l'attrait d'un engagement volontaire auprès de l'association.

De plus, il ne suffit pas d'attirer des volontaires, encore faut-il prévoir leur accueil et réussir leur intégration au sein des équipes existantes. Et des débuts prometteurs ne suffiront vraisemblablement pas, à eux seuls, à maintenir l'engagement. Il faudra également préserver et renouveler l'enthousiasme en répondant aux attentes des volontaires.

L'attention portée au processus de gestion du volontariat fait le plus souvent la différence.



Avec le soutien de la Communauté française dans le cadre de l'année européenne du volontariat.

**Prix de vente : 10,00 €**