



PLATE-FORME FRANCOPHONE
DU VOLONTARIAT
A.S.B.L.



Dans le cadre du décret Education Permanente

**La Plate-forme francophone du Volontariat
présente :**

ANALYSE

(15 374 signes)

Le volontariat et la coordination

*Quel est le rôle au quotidien d'un coordinateur
du volontariat ?*



Plate-forme francophone du Volontariat ASBL
Avenue Henri Jaspar, 127 - 1060 Bruxelles ■ T. 02 512 01 12
Email : info@levolontariat.be ■ <http://www.levolontariat.be>



Introduction

Cette analyse se base sur la conférence donnée le 8 mars par Christine Delhaye, formatrice et chargée de projet au CESEP (Centre Socialiste d'Education Permanente). L'idée de cette conférence était de partager son expérience et de tenter de répondre à la question du rôle que peut jouer un coordinateur de volontaires. Dans un premier temps, nous allons reposer le cadre général mais également nous interroger sur les motivations du volontaire. Ensuite, nous verrons que les volontaires se trouvent au cœur d'interactions multiples, qu'ils doivent comprendre et gérer, mais également au cœur de tensions entre la professionnalisation du secteur associatif (ses exigences en termes de résultats) et la recherche de l'épanouissement personnel. Gérer ces interactions et ces tensions peut nécessiter un encadrement. C'est là qu'entre en jeu le coordinateur de volontariat dont nous allons tenter de saisir et définir le rôle et les missions, tout en fournissant quelques clés pour l'encadrement au quotidien.

Néanmoins, avant d'aller plus loin, nous devons être prudents et apporter une précision : toutes les structures dans lesquelles évoluent des volontaires n'ont pas forcément besoin d'un coordinateur. Il faut donc bien garder cette information à l'esprit en parcourant cette analyse, et ne pas perdre de vue que si la présence d'un coordinateur de volontaires est très importante dans certaines organisations, elle n'est pas forcément nécessaire pour d'autres.





1) Le volontaire : un acteur pas comme les autres avec des motivations pas comme les autres

Dans un premier temps, nous allons tenter de répondre à la question suivante : le volontaire est-il un acteur comme les autres ? A-t-il besoin d'un encadrement spécifique ou peut-il bénéficier de celui déjà prévu pour le personnel salarié ou pour les autres volontaires ?

Si certains éléments tendent à nous faire répondre positivement à cette question (comme par exemple, le fait que le volontaire participe comme les autres salariés à l'accomplissement de la mission de l'association ; ou encore le fait qu'il nécessite d'être recruté, accueilli, formé, encadré, etc.), force est de constater que le volontaire n'est pas un acteur comme les autres. En effet, à l'inverse d'un travailleur salarié, il s'engage sur base volontaire, sans être rémunéré. Il produit de la solidarité par son implication, et a également des motivations propres pour s'engager. Mais quelles sont ces motivations ?

Les motivations peuvent être **idéologiques** (le volontaire a alors un désir de s'impliquer pour défendre certaines valeurs, un idéal de société, etc.), **altruistes** (cela concerne plutôt l'envie d'aider d'autres personnes, d'être utile à l'échelle de la société) ou encore **instrumentales**. Dans ce dernier cas, les motivations peuvent être de deux ordres : soit *affectives* (il s'agit, par exemple, de la volonté de se faire des amis, de sortir de l'isolement, d'améliorer son estime de soi, etc.), soit *utilitaristes* (nous nous trouvons alors dans le cas où le volontaire désire entretenir ou acquérir certaines compétences et connaissances, se tisser un réseau de relations, etc.).





Nous voyons donc que le volontaire n'est pas un acteur comme les autres, mais au contraire qu'il est mu par des motivations particulières : le volontaire peut donc avoir besoin d'un encadrement spécifique.

2) L'encadrement des volontaires : une nécessité due à l'évolution du secteur associatif

Comme nous venons de le signaler, les volontaires peuvent nécessiter un encadrement spécifique. Spécifique car il faut tenir compte des spécificités des bénévoles par rapport aux salariés ; des spécificités propres à chaque association (comme le projet institutionnel par exemple) ; des spécificités liées au secteur d'activité ; et enfin, les spécificités du secteur associatif, très différent du secteur privé (ou public) duquel sont issus énormément d'outils de gestion des ressources humaines.

L'encadrement doit également être spécifique pour prendre en compte les problèmes liés aux réalités du terrain. En effet, dans le secteur du volontariat, il existe une tension entre association et volontaires qu'il faut comprendre avant de pouvoir encadrer ceux-ci. Selon Christine Delhaye, on assiste aujourd'hui à une double évolution. D'une part, le secteur associatif évolue vers une professionnalisation du secteur. Les signes de ce changement sont à retrouver dans l'évolution du profil des salariés, dans l'évolution des relations entre salariés et volontaires, mais également dans la tentative d'« intégration » des volontaires dans cette démarche de professionnalisation. D'autre part, nous assistons à une évolution des





volontaires qui se positionnent de plus en plus dans un processus de recherche de l'épanouissement personnel.

D'autres auteurs ont fourni une explication reposant sur le même constat. Ainsi, pour Eric Gagnon et Andrée Sévigny, on assisterait aujourd'hui à une « institutionnalisation » du secteur associatif¹. Et cette institutionnalisation se traduirait de différentes manières : dans la spécialisation des activités et des volontaires, dans les rapports plus hiérarchiques et le contrôle de l'association par les permanents, la hausse du personnel salarié, etc. Dans ce contexte, les volontaires peuvent ressentir un sentiment de désappropriation : ils n'ont plus l'impression de contrôler les décisions mais, au contraire, de devenir peu à peu les exécutants des décisions prises par les permanents. De tout cela vont découler des tensions, et la communication sera rendue parfois difficile entre administrateurs, employés et volontaires, avec pour conséquence une instabilité de l'engagement volontaire.

Nous voyons donc que les volontaires se situent au cœur d'interactions multiples : entre volontaires eux-mêmes, avec les salariés de l'association, avec les administrateurs, avec les bénéficiaires de l'action sociale mais également avec les organisations partenaires sur le terrain. Le volontaire peut donc avoir besoin d'un « coordinateur » qui, tout en ayant en tête ces difficultés et ces spécificités, pourra faciliter l'intégration du volontaire dans l'association, la bonne compréhension de sa mission, et sa vie quotidienne dans l'organisation en question. En effet, il paraît primordial que le volontaire évolue sous l'égide d'un coordinateur qui effectue la régulation et la constante réévaluation des besoins.

¹ GAGNON, Eric; SEVIGNY, Andrée, "Permanence et mutations du bénévolat", *Recherches sociographiques*, vol.41, n°3, 2000, p.531





3) Le coordinateur : profil et difficultés

Le Petit Robert définit la coordination comme « *l'agencement des parties d'un tout, selon un plan logique, pour une fin déterminée* ». En effet, cela serait faire preuve de beaucoup de naïveté que de croire qu'entre les différents niveaux d'action, le consensus existe de manière spontanée sur la compréhension du tout, la perception des parties et les objectifs visés. Une association peut donc avoir besoin d'un coordinateur.

Mais qui peut se charger de la « gestion » des volontaires ? Cela dépend de la taille et de l'organisation de l'association : cela peut être un salarié, une cellule ou parfois même, une personne. Ainsi, dans les grandes organisations, on peut trouver un employé rémunéré qui sera en charge de la coordination des volontaires. Dans de plus petites organisations, l'aide proviendra plus souvent de personnes chargées d'autres projets. Ces personnes peuvent être formées, ou pas, à l'encadrement et à la gestion du personnel (volontaire ou non). Il s'agit bien souvent d'une fonction exigeante : cela implique des facultés d'animation, de formation, de coaching, d'écoute et de valorisation. Les coordinateurs seront les interlocuteurs de référence, le lien entre les volontaires, la direction, le personnel, etc.

De plus, le coordinateur doit également faire face aux difficultés du quotidien, qui ne sont pas spécialement liées à la situation spécifique du volontaire, mais qui sont les difficultés que l'on peut retrouver dans n'importe quelle organisation, qu'il s'agisse de volontaires ou encore de salariés. Ces difficultés peuvent concerner la





répartition des rôles (la définition et le respect de la place de chacun) ; les effets négatifs des habitudes prises et les résistances au changement ou à la remise en question de certaines pratiques ; les liens forts qui peuvent exister entre anciens et qui rendent l'intégration des « nouveaux » parfois problématiques ; etc.

4) Clés pour un encadrement au quotidien

Le coordinateur de volontaires soutient les volontaires du début à la fin d'un projet ou d'une activité. Pour mettre en place un encadrement correct au quotidien, il faut mettre le volontaire dans les conditions de faire son apport aux bénéficiaires. Cela implique différentes attitudes aux différents moments de la procédure d'engagement du volontaire.

- Lors du **recrutement**, le coordinateur devra estimer les besoins en volontaires, mais également les ressources actuelles de l'association avec leurs évolutions potentielles à court et à moyen terme, tout en anticipant les besoins en volontaires. De plus, l'entretien de candidature est un moment très important pour mieux comprendre et cerner les attentes et affinités du volontaire. C'est donc le rôle du coordinateur, grâce à ce travail d'évaluation des besoins et de compréhension des attentes du volontaire, de déterminer qui peut intervenir et pour quoi faire. Le coordinateur doit discerner les forces de chaque personne ou de chaque groupe et en tirer le meilleur parti.
- La **sélection** peut être une étape cruciale dans certains secteurs, tandis qu'elle est quasi inexistante dans d'autres. Par exemple, il peut arriver que certaines associations décident





que le volontaire doit attendre minimum un an après le décès d'un proche pour intervenir en soins palliatifs, etc.

- Une autre étape importante est **l'accueil**. Il s'agit de la présentation de l'organisation et de sa mission, tout en s'assurant de la bonne compréhension du projet institutionnel de la part du volontaire. L'accueil implique également les présentations avec les acteurs-clés et le fait de s'assurer de la bonne intégration du volontaire, faire le tour des infrastructures dans lesquelles le volontaire va exercer mais également les règles de fonctionnement (comme le secret professionnel, la délimitation de ses tâches, les circuits d'information, etc.). En d'autres termes, il faut fixer le cadre. En effet, *« l'intégration se fera d'autant mieux que le bénévolat sera [...] bien introduit, c'est-à-dire que les besoins et les attentes seront clairement définis, en accord avec le responsable des bénévoles-accompagnants, qui transmettra les informations aux autres membres de l'équipe »*². Le volontaire a besoin de ce moment, même s'il est court et/ou informel.
- Vient ensuite la **formation**. Il peut arriver parfois qu'une formation spécifique soit nécessaire. Par exemple, il n'y a pas lieu de donner une formation à des volontaires qui vont organiser un banquet communautaire. Mais par contre, une formation sera nécessaire pour les volontaires qui vont devoir répondre aux appels téléphoniques à propos du HIV par exemple. Le rôle du coordinateur sera donc dans ce cas d'assurer l'organisation de cette formation dans de bonnes

² BERTRAND, Nadège ; LASCHON, Lydia, "La place des bénévoles-accompagnants au sein d'une équipe interdisciplinaire", *Recherche en soins infirmiers*, n° 71, décembre 2002, p.79





conditions (en termes de qualité, timing, etc.). Ceci dit, le coordinateur n'est pas toujours chargé de donner lui-même la formation, qui pourra être donnée par des employés salariés ou par d'autres volontaires. D'autres fois, comme nous l'avons déjà mentionné, le volontaire peut se lancer directement dans l'association, sans passer par une formation. Là, le coordinateur devra plutôt s'assurer du fait que le volontaire a bien compris sa mission et ses compétences. De plus, rester présent à ses côtés et l'accompagner peut être un très bon moyen de l'aider à se former.

Il s'agissait là des étapes-clés dans l'intégration du volontaire à l'association, en amont. Néanmoins, de manière continue et dans la vie de tous les jours, d'autres éléments sont nécessaires à l'encadrement, à la supervision du volontaire. De quoi s'agit-il ?

- Dans un premier temps, le coordinateur doit établir des **liens** entre le volontaire ou le groupe des volontaires et la communauté. Comment ? Par différents moyens, comme le fait d'avoir un plan pour le travail des volontaires et le respecter ; connaître les personnes et les ressources dont dispose le groupe pour accomplir la tâche ; donner aux personnes des tâches qui correspondent à leurs forces ; communiquer ; faire preuve de créativité face aux différents problèmes ; consacrer du temps et de l'énergie à construire des relations positives, etc.
- Le coordinateur doit s'assurer d'avoir des **contacts** réguliers bilatéraux avec les volontaires. En effet, il est important que le coordinateur s'adresse régulièrement aux volontaires réunis en groupe, mais également de temps en temps en privé, afin de





s'assurer que les volontaires soient toujours bien conscients de leurs missions à l'égard de l'organisation, mais aussi que tout le monde se sente à l'aise avec le rôle qui lui est attribué en fonction de la répartition des tâches. Il doit également veiller à ce qu'il existe des **moments conviviaux et festifs** au sein de l'association, mais aussi des moments **collectifs** (par exemple, des moments d'échange avec les autres volontaires).

- Ensuite, le coordinateur doit également s'assurer de l'**accompagnement par l'écoute** des volontaires : le coordinateur doit pouvoir entendre et comprendre ce que les volontaires vivent dans leur volontariat, ce à quoi cela les renvoie, les tensions par rapport à ce qu'ils voudraient pouvoir apporter aux bénéficiaires, etc. Les volontaires ont besoin d'être écoutés, aidés et encouragés.
- Un autre élément important pour le volontaire est la **reconnaissance** de leur apport : de la part des bénéficiaires, de leur famille mais également du coordinateur qui encadre son action.
- Nous pouvons encore évoquer la nécessité d'offrir aux volontaires des possibilités de **formation continue**. Le but de ces formations n'est en aucun cas de standardiser les pratiques, mais plutôt d'assurer une vraie qualité de la relation et donc permettre aux volontaires de suivre des formations d'écoute active ; d'adaptation à des personnes fragilisées, désorientées, voire parfois inconscientes ; de gestion de l'agressivité, de la multi culturalité ; etc.
- Enfin, le coordinateur doit pouvoir **recadrer** le volontaire si nécessaire.





Conclusions

Au travers de cette analyse, nous avons pu mettre en évidence le fait que les volontaires constituent une contribution humaine importante. Pour qu'ils puissent remplir correctement leurs missions, il faut parfois pouvoir les encadrer. En effet, l'encadrement est essentiel afin que le volontaire vive au mieux et soit à l'aise avec son volontariat, mais également afin que son action réponde bien aux missions de l'association pour laquelle il œuvre. Il ne faut pas perdre de vue que l'engagement volontaire représente un apport certain à la fois pour les bénéficiaires, mais également pour les travailleurs du secteur (en termes de dynamisme, de nouveauté et de bouffée d'air par exemple).

En ce sens, nous voyons que coordonner les volontaires est un vrai challenge ! Les outils de gestion des ressources humaines peuvent être des soutiens intéressants, mais il faut les considérer comme des outils, et non comme une fin en soi : en effet, il faut également tenir compte des spécificités du volontariat.

Lucie Dugardin





Sources

- GAGNON, Eric ; SEVIGNY, Andrée, “Permanence et mutations du bénévolat”, *Recherches sociographiques*, vol.41, n°3, 2000, pp.529-544
- BERTRAND, Nadège ; LASCHON, Lydia, “La place des bénévoles-accompagnants au sein d’une équipe interdisciplinaire”, *Recherche en soins infirmiers*, n°71, décembre 2002, pp.71-86
- Initiative canadienne sur le bénévolat, « Ressources pour augmenter et appuyer le bénévolat. Canier n°4 : coordonner les bénévoles », 2004.
- DAVIDMAN, Katie ; HALL, Michael ; LESLIE, Fleur ; MCKECHNIE, A-J, « *Analyse du bénévolat et des façons de l’améliorer* », Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2001
- GRIMAUD, Chantal, « *L’accompagnement des malades par les bénévoles des “Petits frères des pauvres”* », La Doc. française, Revue française des affaires sociales, n°4, 2002, pp.53-62
- LE SOMMER-PÈRE, Myriam, « Les différents niveaux de coordination », *Gérontologie et société*, n° 100, 2002/1, p. 49-63.
- CERA, « *Des bénévoles, pourquoi ? Comment ? Un guide pratique pour collaborer avec des bénévoles dans vos institutions de soins* », novembre 2009.

