

*Pour que vivent des espaces de gratuité et de solidarité*

Magazine semestriel | Juillet 2014 | 7,50 €

## Dossier

*Les volontaires,  
une «ressource humaine» à gérer.*

*Focus dans le secteur des soins de santé  
et de l'action sociale.*

*Mais aussi dans ce numéro*

## Grand angle

*Volontaires  
entre discrétion et secret*

**Portrait** *Reliance* ASBL



## Trouver sa place

*Historiquement, le volontariat était un acteur central du secteur des soins de santé et de ce que l'on appelle aujourd'hui le secteur social. Que cela soit dans les Hôtel-Dieu ou dans l'organisation de la soupe populaire par exemple, les volontaires étaient impliqués en nombre. Aujourd'hui avec l'évolution des technologies et des connaissances, l'aide s'est progressivement professionnalisée et salariée. Le volontaire doit donc retrouver une place.*

**L**e secteur de la santé se complexifie, c'est même devenu la dépense la plus importante de l'ONSS. Le monde associatif, qui a toujours eu un rôle déterminant pour offrir une réponse aux problèmes de notre société, s'engage de plus en plus dans ce secteur. Ce qui n'est pas sans impact sur le volontariat.

La « cohabitation » entre travailleurs et volontaires n'est pas toujours aisée. Là où la contribution de chaque groupe devrait être valorisée, la complémentarité laisse parfois sa place à de la compétition. Les travailleurs craignent les regards extérieurs et les jugements sur leur pratique, ils redoutent que les volontaires viennent « piquer » des emplois ou que leurs services ne correspondent pas aux standards de qualité qu'ils souhaiteraient voir au sein de leur établissement. Les volontaires, eux aussi, ont des préjugés. Ils peuvent considérer les professionnels comme des techniciens ayant l'exclusivité du pouvoir et du savoir.

Le besoin d'une interconnexion entre les différents dispensateurs de services se fait de plus en plus sentir. Les pressions structurelles, organisationnelles et financières ont conduit les gestionnaires à clarifier les frontières entre les différentes parties prenantes. Les tâches qui leur sont confiées exigent des compétences standardisées et codifiées, mais aussi une

flexibilité et une prise en compte des problèmes particuliers de chaque « usager » des services.

Une bonne gestion des ressources humaines est dès lors nécessaire pour offrir un cadre à chacun. En effet, celle-ci doit être pensée tant pour les salariés que pour les volontaires. Ces cahiers ont pour vocation de réfléchir à cette gestion. Même si, on le sait, il n'y a pas de réponse toute faite mais plutôt des pratiques diverses et variées qui doivent permettre à chacun de trouver sa place.

**Christophe Cocu,**  
*Président de la  
Plate-forme  
francophone  
du Volontariat*



**Instantané** \_\_\_\_\_ 4

**Le thème** \_\_\_\_\_ 6  
Le volontariat, ça (r)apporte quoi ?

**Grand angle** \_\_\_\_\_ 8  
Volontaires, entre discrétion et secret

**Le portrait** \_\_\_\_\_ 14  
Reliance asbl

**Le dossier** \_\_\_\_\_ 18  
Les volontaires, une « ressource humaine » à gérer.

1. Des ressources humaines dans le secteur du non-marchand
2. Comprendre les motivations, un atout de gestion
3. Quand gestion rime avec accompagnement et formations
4. Fidéliser les volontaires, pas une mince affaire...
5. Les relations travailleurs-volontaires

**La rencontre** \_\_\_\_\_ 38  
Charlotte Moreau et Julie Rijpens

**Le tour des membres** \_\_\_\_\_ 42

**En attendant...** \_\_\_\_\_ 50

**En pratique** \_\_\_\_\_ 51

# instantané

*L*a Commission Action Sociale & Santé (CAS&S), ce sont plus de 60 acteurs des secteurs de la santé et de l'action sociale de Wallonie et de Bruxelles qui se sont rassemblés afin de créer un espace de concertation et de travail. Cette commission a été instaurée au sein de la Plate-forme francophone du Volontariat mais elle est ouverte à tous.





La PFV a consacré sa campagne de décembre 2013 à la CAS&S en créant deux outils :

- des présentoirs avec des bonbons destinés à être placés dans les lieux de passage. Ils rappellent au grand public que, dans l'institution, il y a des travailleurs et des volontaires.
- un référentiel avec une réflexion sur l'utilité du volontariat et un guide pratique qui présente, étape par étape, la mise en place d'un volontariat de qualité dans une institution.

Si vous souhaitez recevoir notre campagne, contactez Marie  
(marie.willocx@levolontariat.be - 081/31.35.50)

## Le volontariat, ça (r)apporte quoi ?

Rentable le volontariat ? La question peut sembler provocante. Mais il ne faut pas se voiler la face, le secteur non-marchand aborde de plus en plus facilement cette notion de rentabilité. Alors, que « gagne »-t-on à faire appel à des volontaires ?

**M**ettre en place du volontariat uniquement pour séparer des coûts n'est pas LA solution. Faire le choix d'individus qui s'impliquent gratuitement ne doit pas se traduire par un désinvestissement de la part de la structure. Que ce soit du temps, de l'énergie ou tout de même quelques euros, il y aura un certain « coût » pour l'organisation. Il y a les ressources humaines consacrées aux volontaires (accueil, secrétariat, suivi, réunion d'équipe...) les ressources matérielles (locaux, fournitures, uniformes...) et les ressources financières (assurances, éventuels défraiements...). Accueillir des volontaires implique d'avoir une réflexion sur les valeurs, les objectifs et les mécanismes propres d'intégration à une association. Il est important de choisir quelle place le volontariat occupera dans son projet. Cette place pouvant parfois être centrale. Certaines institutions n'existeraient tout simplement pas sans les volontaires.

Un volontaire efficace est un volontaire qui se sent bien dans ce qu'il fait. En d'autres mots, faire le choix du volontariat implique la mise en

place d'une gestion particulière des ressources humaines (cet enjeu est analysé en profondeur dans le dossier de ces Cahiers). Les volontaires ont des attentes légitimes qu'il faut prendre le temps de décoder. Le volontaire est par essence libre de partir quand il veut et de quantifier le temps qu'il va donner à son engagement. Le volontariat est un acte gratuit, sans contrainte ni obligation. L'institution peut attendre sérieux et continuité de l'engagement de la part de ses volontaires mais cela ne se fera pas tout seul. Elle devra s'impliquer pour atteindre ce résultat.

Cette gestion des ressources humaines peut se faire en interne. De nombreuses organisations prennent ainsi en charge la totalité de la gestion de leurs volontaires. Ces derniers sont donc actifs au sein de l'organisation. Mais il existe aussi des prises en charge externes. Certaines associations créent un partenariat avec une structure comme un hôpital par exemple. Le recrutement, la formation, l'accompagnement, la gestion des volontaires se fait alors par l'association alors que l'activité elle-même se déroule dans la structure partenaire.

Lorsque le projet de volontariat est nettement défini et sa gestion clairement organisée, celui-ci va pouvoir « rapporter ». Rapporter du bien-être, de la confiance, de la satisfaction aux bénéficiaires de l'action. Le volontariat remplit un manque spécifique que les autres acteurs de ces secteurs ne peuvent remplir. Par exemple : organiser un moment de détente, proposer une écoute non thérapeutique, accorder une attention particulière pour la famille...

En guise de conclusion, nous citerons l'auteur italien Cesare Pavese qui a dit ceci : « Les choses gratuites sont celles qui coûtent le plus. Comment cela ? Elles coûtent l'effort de comprendre qu'elles sont gratuites. »

« Que ce soit du temps, de l'énergie ou tout de même quelques euros, il y aura un certain « coût » pour l'organisation. »



# Grand angle

A young woman with brown hair tied back, wearing a purple t-shirt, is shown in profile, looking down with a distressed expression. Her right hand is pressed against her forehead. To her right, a doctor with short blonde hair and glasses, wearing a white lab coat, is examining her shoulder. The doctor's hands are placed on her shoulder and upper arm. The background is a bright, out-of-focus clinical setting.

## Volontaires entre discrétion et secret

Les volontaires actifs dans le secteur de la santé et de l'action sociale sont parfois confrontés à des règles qui ne sont pas nécessairement présentes dans les autres secteurs du volontariat. Le devoir de discrétion et le secret professionnel en font partie. Ils y sont tenus exactement au même titre que les salariés.

**L**es premiers signes d'un secret professionnel se manifestent dans la médecine du IV<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ avec Hippocrate et son serment. Le côté confidentiel du traitement avait pour objectif de faire en sorte que les individus acceptent d'être soignés et qu'ils osent se confier à leur médecin. Cette approche est toujours d'actualité aujourd'hui.

Tout volontaire, et en particulier dans le secteur de l'action sociale et de la santé, peut être confronté à l'obligation de respecter le secret professionnel ou le devoir de discrétion. Qu'est-ce qui relève du secret professionnel ou du devoir de discrétion ? Comment réagir par rapport à ces informations ? Est-ce que l'on peut tout

de même en parler à quelqu'un ? Malheureusement, il n'y a pas de réponses uniques à ces questions, tout est à nuancer quasiment au cas par cas. Voici quand mêmes quelques pistes de réponses.

### *Qu'entend-on par « devoir de discrétion » ?*

Le devoir de discrétion demande de ne pas communiquer l'ensemble des informations reçues du fait de la fonction exercée. Il est possible de transmettre des informations à des collègues ou à d'autres collaborateurs si ces informations ont de l'importance pour l'aide fournie ou pour le bon fonctionnement de l'organisation. Le devoir de discrétion s'appuie sur les intérêts de l'organisation (contrairement au secret professionnel). Il invite à la discrétion non seulement sur ce qui se passe au sein de l'organisation, mais aussi sur les informations « intimes » des bénéficiaires de l'action. Il s'agit d'un engagement, bien souvent écrit, entre le volontaire et l'organisation. Il est souvent aussi indiqué dans un règlement d'ordre intérieur ou de travail. Il permet aux structures qui l'appliquent de préserver la confiance que les bénéficiaires de leur action ont en eux. Avant

« Tout volontaire peut être  
confronté à l'obligation de respecter  
le secret professionnel »

de transmettre une information, il faut donc toujours se poser la question avec précaution : la personne doit-elle nécessairement être mise au courant ? Le devoir de discrétion ne fait pas partie du droit pénal.

### ➤ Et le devoir de réserve alors ?

Le devoir de réserve est une obligation imposée aux agents chargés d'une mission de service public (fonctionnaire ou non). C'est le devoir d'observer une stricte neutralité de la personne qui agit en vue de ne pas influencer par ses propres opinions politiques, religieuses ou philosophiques.

### Qu'entend-on par « secret professionnel » ?

Le secret professionnel est mentionné à l'article 458 du Code pénal :

*« Les médecins, chirurgiens, officiers de santé, pharmaciens, sages-femmes et toute autre personne dépositaire, par état ou par profession, de secrets qu'on leur confie, qui, hors le cas où ils sont appelés à rendre témoignage en justice ou devant une commission d'enquête parlementaire et celui où la loi les oblige à faire connaître ces secrets, les auront révélés, seront punis d'un emprisonnement de huit jours à six mois et d'une amende de cent euros à cinq cents euros ».*

Le secret professionnel a deux dimensions : une dimension individuelle et une dimension sociale. D'une part, ceux qui partagent des informations personnelles doivent pouvoir le faire sans craindre qu'elles ne soient divulguées. D'autre part, il est essentiel que la société dans son ensemble ait confiance en ce type de prestataires de service et considère que le secret sera gardé.

Si les volontaires ne sont pas mentionnés tels quels dans la liste de l'article, ils sont compris dans l'expression « *personne dépositaire, par état ou par profession* ». Le respect du secret professionnel s'applique à eux de la même façon. La loi du 3 juillet 2005 relative au volontariat oblige d'ailleurs les associations à informer les volontaires quand le secret professionnel est d'application. Généralement, les volontaires soumis à ce secret ont une tâche d'assistance et incarnent une personne de confiance. Le terme « confier » est à prendre au sens large. Cela ne concerne pas uniquement les choses confiées formellement, cela comprend également ce qu'on lit dans un dossier, les informations que l'on entend lors d'une discussion avec les personnes de l'entourage par exemple, que ce soit durant l'activité de volontariat... ou pas.

Certaines exceptions permettent toutefois de rompre le secret professionnel. Si un volontaire se trouve dans l'une de ces situations, il est important qu'il ait une personne de référence pour en parler. La décision de violer le secret professionnel ne peut être prise par lui seul.

Deux cas de figures peuvent se présenter : soit on est contraint à briser ce secret, soit on y est autorisé.

- Situation **IMPOSANT** la violation du secret professionnel :

tout citoyen, volontaire ou non, a l'obligation de porter assistance au(x) personne(s) en péril grave (menaçant directement l'intégrité personnelle de quelqu'un sans que la vie même de celui-ci soit nécessairement menacée) et ce, qu'elle(s) en fasse(nt) la demande ou non. On parle de non-assistance coupable dans le Code pénal. En cas de problème, ce qui sera jugé, ce n'est pas si la personne est sauvée, mais bien les efforts qui ont été faits en ce sens.

- Situations **AUTORISANT** la violation du secret professionnel :

- l'état d'urgence

Sous la menace d'un danger actuel (imminent et nécessitant une aide) et grave, on peut violer le secret professionnel. En terme juridique, c'est la menace physique qui présente l'intérêt le plus élevé.

- l'obligation générale de dénoncer

En tant que témoin d'un attentat ou d'un crime, il y a l'obligation de prévenir le procureur de roi du lieu où le délit s'est déroulé et de l'endroit où se trouve la personne qui a commis le crime. Malgré le fait que l'on parle d'obligation générale de dénoncer, le secret professionnel passe au-dessus. Il n'y a donc pas de véritable obligation, c'est à la personne de faire un choix.

- droit de dénonciation en cas de maltraitance ou en cas d'abus sexuel sur des mineurs d'âge



« Le dépositaire du secret choisit de parler ou de se taire. Il est le seul juge de son choix »

Il s'agit en fait de l'article 458 bis relatif aux « crimes » commis sur des mineurs : attentat à la pudeur et viol, homicide, blessures corporelles volontaires, mutilation génitale, délaissement ou abandon d'enfants ou de personnes vulnérables dans le besoin, privation de nourriture ou de soins des mineurs d'âge ou des infirmes.

Article 458bis :

«Toute personne qui, par état ou par profession, est dépositaire de secrets et a, de ce fait, connaissance d'une infraction prévue aux articles 372 à 377, 392 à 394, 396 à 405ter, 409, 423, 425 et 426, qui a été commise sur un mineur, peut, sans préjudice des obligations que lui impose l'article 422bis, en informer le procureur du Roi, à condition qu'elle ait examiné la victime ou recueilli les confidences de celle-ci, qu'il existe un danger grave et imminent pour l'intégrité mentale ou physique de l'intéressé et qu'elle ne soit pas en mesure, elle-même ou avec l'aide de tiers, de protéger cette intégrité »

- dénonciation de faits délictueux dont le « client » est victime

Le but du secret professionnel étant la protection de l'individu, le législateur permet de dénoncer les faits qui vont à l'encontre de cette protection.

- autodéfense

Le législateur a considéré que, dans certains cas, un intérêt social pouvait primer sur l'obligation au secret. Il s'agit du témoignage devant le juge d'instruction ou dans un tribunal ou une commission parlementaire. Le dépositaire du secret choisit de parler ou de se taire. Il est le seul juge de son choix.

Quand on communique des informations confidentielles, on transgresse le secret professionnel. Mais, on l'a vu, certaines situations permettent ou obligent cette transgression. Il existe aussi une situation particulière dans laquelle cette transgression est encadrée : le secret partagé.

### *Qu'entend-on par « secret partagé » ?*

La notion de « secret partagé » n'est pas reprise dans la loi. Elle existe parce que, dans certaines circonstances, il est utile, voire même nécessaire de partager des informations avec d'autres personnes. Pour ce faire, on peut demander l'autorisation à la personne qui s'est confiée en précisant à qui on souhaite en parler, ce qu'on veut dire et pourquoi. « Secret partagé » ne signifie pas partage des informations à tort et à travers. Partager le secret doit contribuer à apporter à la personne une aide plus efficace.

Les informations transmises au volontaire découlent de la confiance qui s'est installée entre lui et le bénéficiaire de l'action. Il est important de prendre conscience de ce que représentent ces

informations pour son interlocuteur. La façon dont elles seront utilisées aura un impact sur la relation construite. La confidentialité de chaque renseignement est extrêmement subjective et variera d'une personne à une autre. La personne qui s'est confiée doit donc être informée d'un éventuel partage et du cadre de ce dernier.

Avant de partager le secret, on peut se poser une série de questions :

- Information du fonctionnement : Pourquoi ? Quel est le but de la transmission ? Qui transmet des informations à qui ? Qu'est-ce qui est transmis ? Dans quel contexte ?
- Consentement (si la personne refuse le partage, outre exceptions, il est difficile de passer outre !) On peut ainsi se demander si la personne qui s'est confiée ne sait pas elle-même en parler à quelqu'un d'autre. Il faut également évaluer l'implication de la personne qui reçoit les informations. Est-elle aussi dans une relation de confiance ? Quels intérêts défend cette personne ? Si cette personne n'est pas elle-même tenue au devoir de discrétion ou secret professionnel, les informations ne peuvent pas être communiquées.
- Les participants sont aussi tenus au même secret, c'est-à-dire d'une même nature et dans un même objectif
- On ne partage que ce qui est strictement utile et nécessaire à l'aide apportée par les autres. Il n'est pas toujours nécessaire de rapporter mot pour mot ce qu'on a entendu ou bien d'aller dans les détails, l'essentiel suffit parfois. Il ne faut révéler que les informations nécessaires à l'aide de la personne concernée.

## En guise de conclusion

Expliquer les règles juridiques qui entourent le secret professionnel et le devoir de discrétion ne suffit pas pour l'action des volontaires. Il doit y avoir une vision claire au sein de la structure sur la façon de se servir ou de partager les informations confidentielles. S'il est impossible de prévoir tous les cas, il faut délimiter une ligne de conduite claire à suivre. Les volontaires doivent avoir un endroit pour exprimer leur(s) question(s) et leur(s) difficulté(s), soit entre eux, soit avec une personne externe soit avec une personne de référence facilement accessible.

Cet enjeu doit se travailler de manière permanente en prévoyant, par exemple, des moments d'échanges d'expériences. Les exemples et les situations concrètes faciliteront la compréhension et la mise en pratique de ces différentes notions souvent complexes.



« Les volontaires doivent avoir un endroit pour exprimer leur(s) question(s) et leur(s) difficulté(s) avec une personne de référence facilement accessible »

## Sources et pour aller plus loin :

- MAHEIE Sifa & UMUTONI Liliane-Deborah, « *Suspicion de maltraitance : du secret professionnel au devoir de discrétion* », Flash-accueil 18, ONE [http://www.one.be/fileadmin/user\\_upload/professionnels/Accueil\\_0-3\\_ans\\_et\\_plus/Decoupage\\_FA\\_18\\_en\\_PDF/Flash\\_accueil\\_n\\_18\\_Juridique.pdf](http://www.one.be/fileadmin/user_upload/professionnels/Accueil_0-3_ans_et_plus/Decoupage_FA_18_en_PDF/Flash_accueil_n_18_Juridique.pdf)
- WOUTERS Wim, HERBOTS Katrien, PUT Johan, « *Gérer comme bénévole, des infos confidentielles et votre secret professionnel* », traduction de « *Omgaan met vertrouwelijke informatie en beroepsgeheim door vrijwilligers* » Instituut Sociaal Recht van de KULeuven

en het departement Sociaal Werk van de Katholieke Hogeschool Kempen, sur l'ordre de l'Autorité Flamande Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin Afdeling Welzijn en Samenleving

- Article 70 du Code Pénal
- Article 422 du Code Pénal
- Article 458 du Code Pénal
- Article 458bis du Code Pénal
- Chapitre 5 du Code Pénal

# Le portrait

« L'objectif principal de ce volontariat est de restaurer le lien social mis à mal par la maladie et la fin de vie »

## Reliance asbl

Reliance est une association régionale de soins palliatifs active dans le Hainaut. Elle existe depuis 1997. Sa particularité est d'offrir un soutien au quotidien à domicile pour les patients et leur famille. Sophie Derval y travaille comme psychologue. Fin 2005, l'équipe de l'asbl, sur l'avis du CA, met sur pied un premier projet de volontariat. Celui-ci prend fin en 2009 avec le départ des volontaires. En septembre 2011, Sophie Derval et sa collègue Murielle Konen sont chargées de relancer le projet. Cette fois, une attention toute particulière est portée au sentiment d'appartenance à une équipe.

### *Pourquoi décider d'avoir un projet de volontariat au sein de votre association ?*

Le but est de compléter une équipe interdisciplinaire. Chez Reliance, l'équipe de soutien se compose d'infirmières, de psychologues, de médecins et d'assistantes sociales... Il ne manquait plus que le volontaire pour compléter l'offre de services auprès du patient.

### *Quel rôle a le volontaire exactement ?*

Ni infirmier, ni assistant social, ni garde malade. Par sa présence, le volontaire soutient celles et ceux qui éprouvent le besoin de parler, d'être écouté et de partager... L'objectif principal de ce volontariat est de restaurer le lien social mis à mal par la maladie et la fin de vie. Lorsqu'une personne est malade, et d'autant plus quand elle ne peut plus guérir, on remarque régulièrement que l'entourage est mal à l'aise. Les visites s'espaçent ou se déroulent pendant la sieste du patient. Dans certaines situations (attention, pas dans toutes), on constate un certain isolement social. Le volontaire vient alors avec une casquette

de lien. Les patients nous disent que cela fait du bien de rencontrer des gens avec lesquels ils peuvent parler de tout et de rien. Ils se parlent comme s'ils étaient voisins. Le volontaire va faire en sorte que la personne puisse s'exprimer librement. C'est une relation spécifique.

### *Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné la première fois que vous avez voulu intégrer un projet de volontariat au sein de votre association ?*

En 2005, il y avait deux volontaires. Ce premier projet s'est épuisé, entre autres, parce qu'il n'y a pas eu de réflexion autour de l'inclusion de ces personnes dans l'équipe. Pourtant, la volonté était de construire un travail interdisciplinaire... Je les rencontrais régulièrement, je les avais au téléphone, je faisais un rapport à l'équipe, mais ce n'était pas évident car l'équipe oubliait parfois qu'ils pouvaient faire appel à des bénévoles. Et puis, le besoin de volontaires était très fluctuant. Parfois ils étaient très demandés, parfois pas du tout. Quand il n'y avait pas de demande, le lien avec l'équipe se perdait complètement.

### *Après le premier projet, vous avez envisagé de vous tourner vers un service extérieur ?*

Non parce que le domicile, environnement dans lequel nous agissons, est assez spécifique. Il faut dire aussi qu'au moment où nous avons relancé le projet, nous avons eu rapidement suffisamment de volontaires.

### *Et ce second projet qui est toujours en cours ?*

Après un temps de réflexion, Reliance a décidé de relancer le volontariat. A ce moment-là, du temps de travail d'une assistante sociale est prévu pour soutenir la démarche. Nous travaillons maintenant ensemble : je m'occupe plutôt de l'aspect clinique et de terrain et Murielle prend en charge le côté administratif. A deux, nous soutenons les volontaires dans leur vécu émotionnel, dans leur réflexion et dans leur questionnement.

En tirant les leçons de la première expérience, nous avons « ritualisé » la participation des volontaires à une partie de la réunion d'équipe. Les salariés se réunissent chaque mardi. Une fois par mois, les volontaires se joignent à eux. Ils sont là une demi-heure durant le temps de midi pour passer un moment convivial avec l'équipe. Ensuite, on consacre une heure et demie à la supervision et à d'autres activités plus administratives.

Ils sont maintenant 8 volontaires. Même quand on n'a pas de demande pour tout le monde, ils restent en lien avec le projet de Reliance et je trouve que c'est vraiment intéressant.



*Murielle Komen*

### *Comment devient-on volontaire chez Reliance ?*

La personne qui souhaite devenir volontaire passe d'abord un premier entretien avec l'assistante sociale et moi-même. Nous lui expliquons ce qu'est Reliance et nous lui demandons ses motivations. La personne est ensuite invitée à envoyer une lettre de motivation et un CV, si elle ne l'a pas déjà transmis lors de l'entretien. Sur cette base, on organise un entretien avec la directrice. Il faut l'accord de la directrice, celui de l'assistante sociale et le mien pour que la procédure se poursuive.

Dès qu'il y a suffisamment de volontaires potentiels, nous lançons une formation de six fois



*Sophie Derval*

trois heures. Ces formations peuvent être ouvertes à d'autres volontaires, de manière à avoir plus de participants avec des expériences différentes, des réalités différentes. Cela permet des échanges très riches avec des volontaires qui ont parfois une longue expérience. Ils amènent de nombreuses choses de leur réalité.

Au terme de la formation, il y a un entretien d'évaluation avec l'assistante sociale et moi. Nous donnons aux volontaires un feed-back de la part de Reliance, mais nous leur demandons aussi leur ce qu'ils ont pensé de la formation. Lors de cet entretien, nous voyons ensemble si leurs motivations sont toujours d'actualité.

## *Est-il déjà arrivé que certaines personnes n'aillent pas jusqu'au bout ?*

Généralement, on est fixé après les deux premiers entretiens. Soit on continue, soit on arrête. C'est souvent là que ça coince... Mais nous avons déjà dû remercier un volontaire après quelques missions car le volontariat que nous proposons ne correspondait finalement pas à ce qu'il attendait.

## *Quel suivi organisez-vous pour les volontaires ?*

Les volontaires sont invités, après chaque visite à un patient, à prendre contact avec la personne de référence dans le dossier du patient pour faire un retour ainsi qu'à nous donner des nouvelles. En fonction de ce qu'ils nous racontent, nous décidons parfois de mettre en place une rencontre. Mais cela reste une proposition. Certains volontaires préfèrent avoir plusieurs discussions par téléphone plutôt qu'une rencontre physique.

## *Quelle place les volontaires occupent-ils maintenant chez Reliance ?*

Les volontaires ont été intégrés à l'équipe de Reliance, on ne parle plus de Reliance sans parler des volontaires.

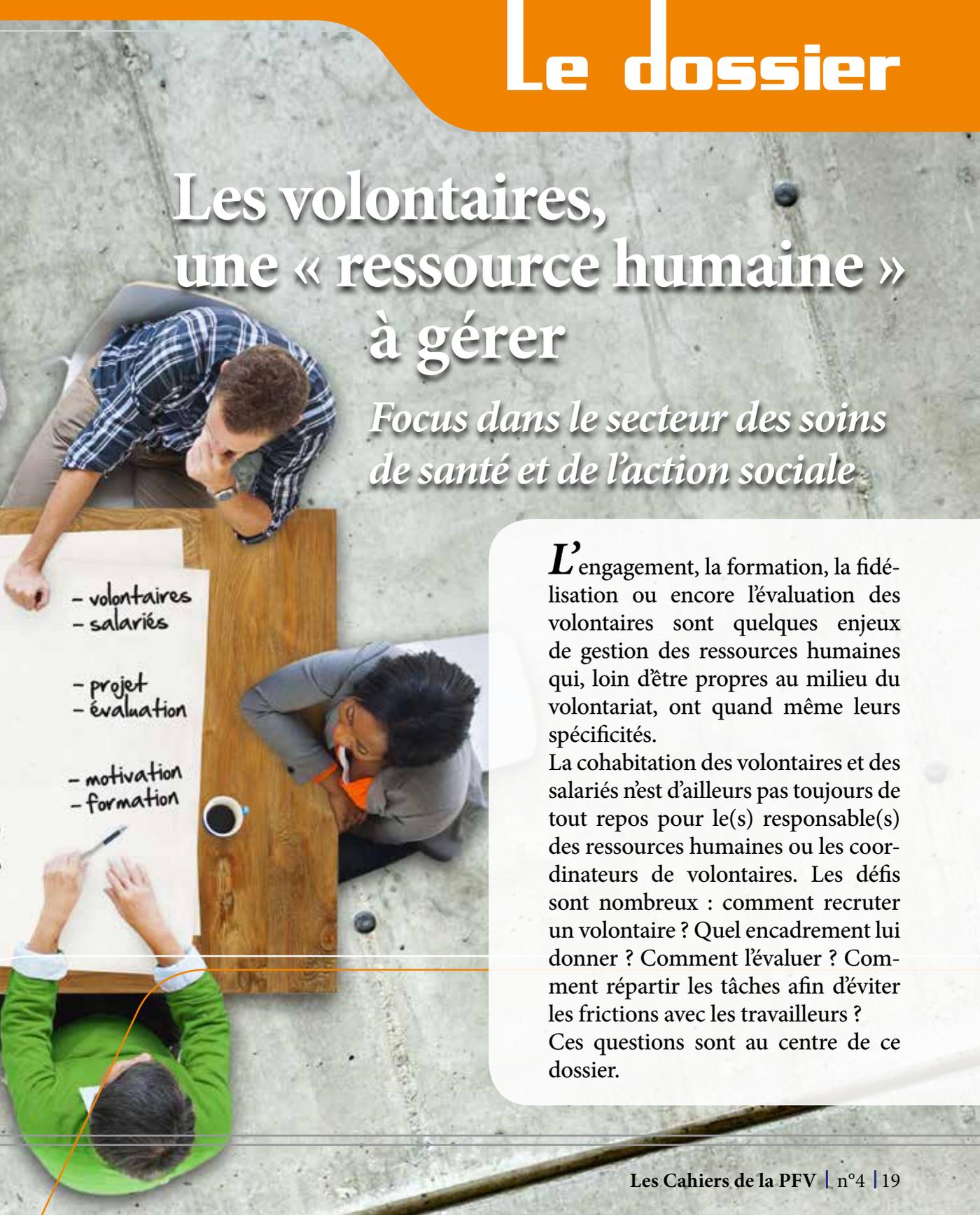


# Le dossier



## Les volontaires, une « ressource humaine » à gérer

*Focus dans le secteur des soins  
de santé et de l'action sociale*



- volontaires
- salariés

- projet
- évaluation

- motivation
- formation

**L'**engagement, la formation, la fidélisation ou encore l'évaluation des volontaires sont quelques enjeux de gestion des ressources humaines qui, loin d'être propres au milieu du volontariat, ont quand même leurs spécificités.

La cohabitation des volontaires et des salariés n'est d'ailleurs pas toujours de tout repos pour le(s) responsable(s) des ressources humaines ou les coordinateurs de volontaires. Les défis sont nombreux : comment recruter un volontaire ? Quel encadrement lui donner ? Comment l'évaluer ? Comment répartir les tâches afin d'éviter les frictions avec les travailleurs ?

Ces questions sont au centre de ce dossier.

# 1 Des ressources humaines dans le secteur non-marchand

Parler de « gestion des ressources humaines » dans le milieu associatif n'est pas toujours bien vu. La GRH considère les personnes comme des ressources au même titre que les ressources matérielles ou financières et se situe donc plutôt dans un langage de type économique qui ne convient pas toujours au non-marchand.

On entend régulièrement que le secteur associatif fait preuve de naïveté dans sa gestion de ressources humaines, qu'il agit de manière moins professionnelle. Il est vrai que les « gestionnaires de l'associatif » utilisent globalement moins d'outils de gestion de ressources humaines. L'utilisation, la mise en place ou encore la mise à jour de ces outils nécessitent des moyens que les associations n'ont pas toujours. De plus, certains outils provenant du monde marchand demandent une adaptation qu'il est parfois difficile de réaliser. Certains craignent aussi qu'à travers ces méthodes, ils négligent leurs valeurs sociales et perdent leur identité. Cependant, s'ils n'utilisent pas des outils « classiques », la plupart des dirigeants associatifs mettent en place des méthodes de gestion des ressources humaines, parfois même sans le savoir.

Parler de ressources humaines implique de considérer les individus comme des ressources pour atteindre des objectifs. Ce qui est schématisé dans le cercle vertueux ci-après :



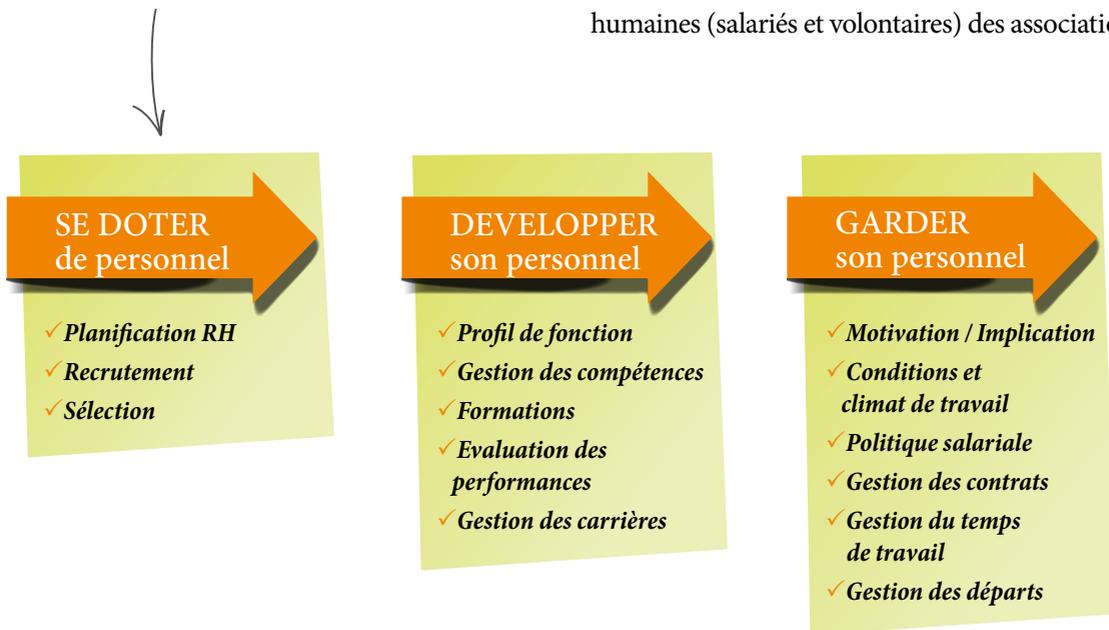
Source : Schéma adapté au secteur non-marchand par Catherine Davister, tiré de ST-ONGES, S., M.AUDET, V.HAINES et A. PETIT, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Editions Gaëtan Morin, pp.9

Dans le contexte actuel, la quantité et la qualité des ressources humaines représentent un enjeu concurrentiel capital dans les structures du secteur marchand. Cette logique s'applique également aux associations. D'autant plus qu'elles ne disposent que de peu de ressources structurelles, elles dépendent bien souvent de financement à court terme. Les ressources humaines et leur bonne gestion représentent donc un atout important.

Dans un modèle classique, différentes étapes peuvent être mises en avant : le recrutement, le développement, la fidélisation.

Ces notions sont également d'application pour le secteur non-marchand. Les différences se marqueront plutôt dans les outils mis en place. Pour l'engagement d'un volontaire par exemple, la motivation peut primer sur les compétences.

La gestion des ressources humaines a beau être un enjeu fondamental, le secteur non-marchand fait face à un certain paradoxe car son souhait est de faire en sorte que le travailleur prime sur le capital. Effectivement, quand une association dégage un « surplus » économique, elle le réinvestira généralement dans l'engagement de personnes supplémentaires ou dans l'amélioration des conditions de travail. Les ressources humaines (salariés et volontaires) des associations



« Les ressources humaines et leur bonne gestion représentent un atout important. »

sont le moteur de l'action qui est menée. L'ensemble de ces individus poursuit une finalité sociale commune qui permet à l'organisation de fonctionner malgré les diversités et attentes individuelles. Malgré son importance, la plupart des associations « néglige » la gestion des ressources humaines qui reste informelle et peu structurée. Les rôles sont rarement formalisés et les personnes qui doivent s'en occuper ne sont pas spécialement formées pour. Bien souvent, elles le font en plus d'une autre tâche et une certaine réticence existe vis-à-vis des méthodes issues du secteur marchand.

Le secteur de l'économie sociale et le monde associatif tendent à se complexifier. Le nombre d'associations a fortement augmenté et représente une part de plus en plus grande de l'économie. Les équipes de ces structures sont de plus en plus grandes et mêlent régulièrement des statuts très divers : salariés « classiques », ACS, APE, article 60, article 17, volontaires... Tous ces statuts obligent les structures à effectuer toujours plus de démarches administratives. Dans certaines situations, la gestion prend finalement le pas sur la mission.

Face à cette complexification, l'utilisation d'outils de gestion des ressources humaines peut être une piste pour permettre un bien-être de toutes les parties prenantes. Bien mené, un projet en gestion des ressources humaines peut représenter un fameux gain de temps et d'argent.

« Bien mené, un projet en gestion des ressources humaines peut représenter un fameux gain de temps et d'argent. »

## Vous faites sans doute de la GRH sans le savoir

« De la gestion de ressources humaines ? Ma structure est bien trop petite ! Et puis, ce n'est pas pour des volontaires, ça concerne des salariés ! » Détrompez-vous, la gestion des ressources humaines commence dès que des personnes décident de consacrer du temps à une structure, que ce temps soit rémunéré ou non. Les pratiques en « GRH » sont très variées. Le fait de répartir les horaires et les tâches, de dresser des profils, ce sont déjà des pratiques de ressources humaines. Mettre en place un plan de formation pour ses volontaires aussi. Mais cela peut aller plus loin, beaucoup plus loin.

Voici à titre d'exemple quelques pratiques des ressources humaines :

- utiliser la graphologie pour en savoir plus sur la personnalité d'un candidat
- gratifier/récompenser une personne car elle a recommandé quelqu'un pour un poste et qu'il a été engagé
- mettre en place un tutorat ou un parrainage à l'arrivée d'un nouveau dans la structure
- envoyer une carte d'anniversaire, de vœux...
- publier une mention spéciale dans la publication de la structure
- organiser un repas
- mettre en place des supervisions, des interventions ou autre
- ...

## 2 Comprendre les motivations, un atout de gestion

Il est important que les organismes mettent en place des processus qui leur permettent de « lire » et comprendre les attentes des volontaires et candidats volontaires.

Dans un contexte où les volontaires changent régulièrement de structure, bien comprendre les raisons de leur engagement reste une des meilleures manières de maintenir leur implication.

**L**es raisons de s'engager en tant que volontaire sont extrêmement nombreuses et variées : plaisir de la rencontre, simple logique de socialisation entre individus, plaisir d'apprendre, de découvrir, volonté d'être reconnu par ses pairs au sein de la société... L'engagement dépend de nombreux facteurs individuels et/ou collectifs. L'intérêt pour des questions politiques, sociales et le sentiment d'une responsabilité morale par rapport à des situations particulières sont d'autres facteurs d'engagement. Mais, pour passer à l'acte, il faut souvent, un élément déclencheur ou une personne qui invite à franchir le pas de l'engagement.



Les organisations doivent rester attentives à ce qui peut nourrir l'engagement sur le long terme. Identifier les motivations des individus permet de les accueillir au mieux, mais aussi de les « fidéliser ».

« ...les gens sont contents,  
il y a aussi de la gratification...  
du retour derrière tout ça, la satisfaction  
d'être utile d'abord...  
c'est la récompense pour moi... »

*Dominique*

## Exemples et témoignages

Dans le cadre des réunions de la Commission Action sociale et Santé instaurées au sein de la Plate-forme francophone du volontariat, lors des séminaires ou encore lors des nombreux contacts qui ont été développés tout au long de ce projet de trois ans, différents témoignages ont été récoltés, entendus et enregistrés sur cette question des motivations qui amènent les gens à se lancer dans l'aventure du volontariat. Il s'agit ici de mettre en parallèle une classification des motivations et des témoignages.

### → Le don et le contre-don

*« ...les gens sont contents, il y a aussi de la gratification...du retour derrière tout ça, la satisfaction d'être utile d'abord... c'est la récompense pour moi... »* **Dominique**

Certains volontaires dans le milieu des soins de santé sont motivés par le fait d'avoir eux-mêmes bénéficié de l'aide de volontaires. Le temps qui leur a été consacré est vu comme un temps de réconfort dont ils veulent faire profiter d'autres. Ces personnes se sentent parfois redevables.

Le volontaire a la satisfaction d'être utile et de voir concrètement les effets de ce qu'il fait. Plus largement, on pourrait parler de logique de transmission : le plaisir d'offrir, de partager à son tour.

### → Altruisme et gratuité de l'engagement

*« On le fait gratuitement, on ne le fait pas pour de l'argent... »* **Willy**

*« Ça fait du bien aux personnes qui ont été opérées, mais cela réconforte aussi ceux qui vont bénéficier d'une intervention... »* **Jacques**



Cette notion de « faire du bien » implique le volontaire dans le processus de guérison, produisant du bien moral, social, psychologique...

### → Identification à un groupe d'appartenance

*« De voir d'autres personnes qui avaient été opérées, ça m'a fait du bien... ça m'a aidé... Ce sont des patients comme vous »* **Dominique**

*« Les anciens qui sont passés par là les rassurent en parlant de leur propre cas... c'est un témoignage »* **Willy**

La maladie, c'est un moment important dans la vie d'une personne. C'est un passage d'un état à un autre, ce cheminement de reconstruction identitaire est parfois facilité par la présence des volontaires.

### → Avoir un rôle de relais, de représentativité

*« Je me sens comme le défenseur et l'explicateur des patients dans l'hôpital »* **Tristan**

Certains individus font le choix de s'engager pour combattre une/des inégalités.

## Plusieurs typologies de volontaires peuvent être faites sur base de leurs motivations.

On peut, par exemple, se baser sur le degré et la nature de leur engagement envers l'association. On voit alors trois profils se dessiner :

- **les volontaires passifs** : don ponctuel de temps et de compétences à certaines occasions
- **les volontariats actifs** : prestations régulières
- **les volontaires élus** : représentation officielle des parties prenantes pour prendre des décisions de gestion

Une autre classification des volontaires peut se faire en fonction des tâches qu'ils occupent :

- Ceux qui s'investissent dans la **gestion quotidienne** de l'organisation et du projet
- Ceux qui participent directement à la **production des biens et/ou services**
- ...

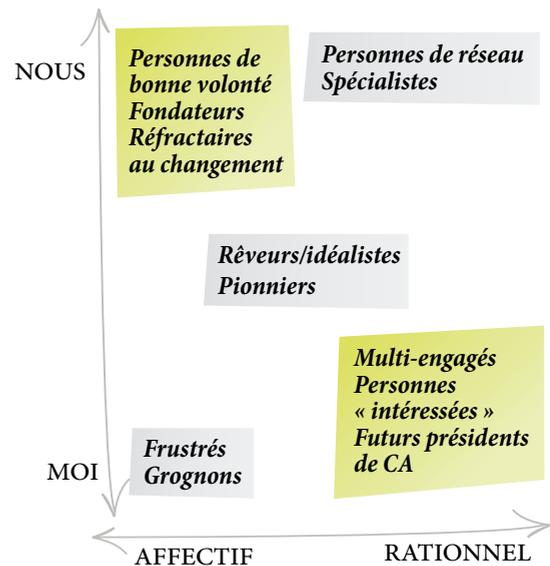


Une troisième typologie reprend les axes définissant l'engagement envers l'association :

- **Motivations rationnelles** (offrir des compétences, faire profiter de son réseau, poursuivre une démarche stratégique personnelle, etc..) versus motivations affectives (idéologie, bonne volonté, etc.)
- **Intérêt personnel** versus **intérêt collectif**

Cette classification permet de mettre en lumière que l'engagement volontaire n'a pas toujours un caractère altruiste contrairement aux idées reçues.

Il est fondamental de prendre en compte ces différents profils pour adapter les outils de gestion des ressources humaines que l'on met en place.



Source : [http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister\\_C\\_2006\\_La\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_economie\\_sociale.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister_C_2006_La_gestion_des_ressources_humaines_en_economie_sociale.pdf)

## ▾ Quelques exemples plus concrets :

Fonction de Gestion des ressources humaines	Objectifs spécifiques en fonction des profils de bénévoles
<b>Recrutement et sélection</b>	<p>Certains candidats doivent être engagés en connaissance de cause :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les grognons ou les frustrés qui ont des difficultés à être satisfaits</li> <li>→ Les multi-engagés ou les personnes « intéressées », dont les intérêts personnels peuvent être en conflit avec les intérêts de la structure</li> </ul>
<b>Répartition des tâches</b>	<p>Il faut prendre en compte les atouts et les limites de chacun des volontaires pour une plus grande efficacité au sein de l'organisation et un bien-être des volontaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les personnes de bonnes volontés sont des sources d'énergie pour le quotidien de l'association, mais n'arrivent pas toujours à se poser des limites</li> <li>→ Les personnes de réseau doivent intégrer des rôles qui leur permettent de faire jouer leurs compétences</li> <li>→ Les spécialistes peuvent assumer des tâches précises à des moments précis et ne pas être tout le temps sollicités</li> </ul>
<b>Gestion des conflits</b>	<p>Certaines motivations peuvent entrer en conflit : faire dialoguer les pionniers et les réfractaires au changement pour de faire avancer le projet de la structure n'est pas toujours aisé</p>

## ▾ **Volontaire = bénévole**

À l'origine, l'ensemble des propositions de loi faisait référence au mot «bénévolat». Par souci de simplification, c'est finalement le terme «volontariat» qui a été choisi parce que seule la langue française différencie ces deux termes. Les anglo-saxons parlent de «volunteering», les néerlandophones de «vrijwilligerswerk», les espagnols de «voluntario», les italiens de «volontariato»...

De plus, étymologiquement, le terme «volontaire» est lié à «volo» en latin qui signifie «je veux» alors que «bénévole» tire son origine de «bene» qui veut dire «bien». Ce choix permettait donc de ne pas mettre au premier plan la dimension caritative mais plutôt l'engagement citoyen. Il est dès lors crucial de compter sur celui-ci et de le prendre en compte.

## 3

# Quand gestion rime avec accompagnement et formations

Pour aider les volontaires à réaliser leur mission et à contribuer au projet de l'organisation, cette dernière doit pouvoir expliquer clairement au volontaire ce qu'on attend de lui. A-t-il une vision correcte de l'association ? Les tâches qu'il aura à effectuer sont-elles suffisamment claires ?

**L**a réponse à ces questions, quand elles sont plutôt complexes, se fera peut-être via le parrainage d'un volontaire plus ancien ou via une formation. Si des formations sont envisagées, il faut l'annoncer clairement au volontaire : y a-t-il une formation continue ? Ou des formations ponctuelles ? Sont-elles obligatoires ? Sont-elles organisées en interne ou en externe ?

Les formations pour les volontaires ne font pas l'unanimité. Certains ont tendance effectivement à penser que ce genre de procédé favorise la « professionnalisation » des volontaires, ce qui entraîne l'exclusion de certaines personnes, alors que le volontariat devrait être accessible à tous. Ils revendiquent le fait que les volontaires



ne peuvent pleinement s'épanouir dans un cadre trop formel, qui exigerait d'eux une efficacité à toute épreuve. D'un autre côté, les structures associatives ont la volonté de construire leur action en investissant sur des individus compétents et engagés. Tout l'enjeu sera donc de trouver un équilibre entre la construction d'un réseau solide de volontaires compétents et la stimulation d'un esprit militant d'adhésion à une cause collective.

À cet égard, la formation peut aussi jouer un rôle fondamental. En s'inscrivant dans une



dynamique basée sur la motivation et le sens de l'engagement, la formation des volontaires peut devenir le socle d'apprentissage et de développement de compétences. Cette démarche pourra alors engendrer du plaisir et répondre de manière plus adéquate aux besoins des volontaires, favorisant le sentiment d'appartenance à la structure et à ses missions.

### S'adapter aux réalités diverses

La formation des volontaires ne sera pas forcément accueillie positivement par tous. Certains assimileront parfois la formation à leur parcours scolaire difficile. D'autres, plus âgés, verront d'un mauvais œil le fait de recevoir « des leçons » d'un plus jeune. Globalement, le processus d'apprentissage implique une remise en question pas toujours évidente pour tout le monde...

Lorsque l'on désire mettre en place une formation, la première étape consiste à prendre connaissance des réalités de terrain, à maîtriser

le vocabulaire thématique et à rencontrer les volontaires et les bénéficiaires du secteur visé. Dans le secteur de lutte contre la précarité par exemple, on peut se rendre compte rapidement que la pauvreté ne se manifeste pas seulement au travers du manque d'argent. Les individus sont bien souvent isolés socialement, ils ont des difficultés pour avoir accès aux services et aux biens de première nécessité. Une formation sur le sujet ne se limitera donc pas simplement aux chiffres de la précarité en Belgique mais aura pour but de remettre le bénéficiaire au cœur de l'action menée. La formation touchera aux questions d'accueil et de communication. Certaines personnes en situation de précarité peuvent également participer à la formation et être choquées par les propos qui y sont tenus. De plus, il est important de veiller à permettre un accès à

« La formation des volontaires ne sera pas forcément accueillie positivement par tous. »

tous aux formations, en les décentralisant et en utilisant un langage adapté à tous.

Une formation peut toujours comprendre un module de base imposé à tous, pour ensuite se spécialiser et répondre ainsi à des besoins plus spécifiques. Quoi qu'il en soit, il est essentiel que le module de base comprenne, en guise de préambule, une présentation de la structure dans laquelle les volontaires ont décidé de s'engager.

## La formation centrée sur le bénéficiaire

Les structures dont l'action se tourne vers un public particulier de bénéficiaires développent parfois des formations spécifiques à destination de leurs volontaires. Celles-ci insistent d'abord sur la connaissance des bénéficiaires concernés par le projet : handicapés, détenus, SDF, invalides,

victimes de maltraitance, demandeurs d'emploi, migrants... Ces formations dépeignent aussi les milieux et le contexte réglementaire dans lesquels vivent ces personnes, qu'il s'agisse de l'univers carcéral, du milieu hospitalier, des politiques de logement, du droit d'asile ou autres. Elles développent enfin ce qu'on appelle la « formation métier », qui transmet des savoir-faire indiqués dans le cadre d'activités précises : écoute, accompagnement et suivi des bénéficiaires, relations et rôles respectifs entre bénévoles et professionnels...

Pour les volontaires, ces formations sont souvent obligatoires. Elles sont parfois lourdes et presque toujours animées en interne par l'association, le réseau ou la fédération. Cette obligation de formation ne pose pas de difficulté majeure à partir du moment où elle constitue une condition sine qua non de l'engagement. À l'inverse, les structures qui désirent instaurer des formations à l'intention des volontaires qui pratiquent déjà leur activité, rencontrent souvent des réticences.

« Les structures dont l'action se tourne vers un public particulier de bénéficiaires développent parfois des formations spécifiques à destination de leurs volontaires. »

Ces formations peuvent être complétées par la mise en place d'un dispositif de tutorat ou de parrainage. Des groupes de paroles, encadrés par un professionnel, ont également vu le jour.



## Des formations pour adultes

Les volontaires adultes sont un public cible particulier qui exige des modalités propres dans une formation. Pour des adultes, apprendre est un processus complexe au cours duquel ils doivent accepter de perdre leurs repères et leurs appuis. De manière générale, il est plus facile d'utiliser la pédagogie active comme les exercices, la réflexion en sous-groupes, les jeux de rôles ou le photo-langage et de se focaliser sur l'intérêt de la personne, du projet associatif et de la plus-value sociétale. Le formateur doit être considéré comme un « activateur » des savoirs propres du groupe non pas comme l'unique détenteur des connaissances.

« *Les volontaires adultes sont un public cible particulier qui exige des modalités propres dans une formation.* »

Un adulte coopère lorsque ce qu'il apprend lui permet de régler des problèmes ou de répondre à des questions. Cela implique de le placer en situation, en privilégiant la formation par l'action. Il faut donc partir du vécu de l'individu pour susciter l'intérêt et accélérer l'intégration du contenu. Un adulte apprend aussi quand on le déstabilise dans ses certitudes et que l'on modifie ses représentations du monde. C'est la différence entre formation initiale (formations académiques, universitaires, écoles...) et continue (formation tout au long de la vie), entre construire des représentations ou les défaire. On évoque ainsi parfois la pédagogie des représentations. Un adulte apprend enfin lorsqu'il a l'occasion de réfléchir sur l'action qu'il a menée.



## Une chance plutôt qu'une contrainte

Si elle représente parfois une étape indispensable, la formation doit le plus possible rester une offre/un atout/une chance et être perçue comme tel par les volontaires. Il faut faire en sorte qu'ils considèrent une formation comme une opportunité d'obtenir de nouvelles qualifications, de s'enrichir humainement ou de consolider ses savoir-faire. En somme, la formation a pour objectif de renforcer le volontaire dans son action au quotidien et de lui donner un bagage supplémentaire pour atteindre sa mission. Une bonne communication sera donc primordiale pour mettre en place un processus de formation accepté par tous.

Cette offre de formation doit s'inscrire dans un ensemble d'outils destinés à l'accompagnement des activités de volontariat. Dans cette optique, une formation n'est pas toujours nécessaire. Parfois, une information, une sensibilisation ou une intervision suffiront.

## ↳ Dire non à un volontaire

Peut-on dire non à un volontaire qui souhaite s'engager dans l'organisme ? Peut-on « remercier » un volontaire qui ne convient pas ? Sur quels critères se baser ? Comment le faire ?

Il est souvent très difficile de dire non à un volontaire et ce, pour plusieurs raisons : l'impact que cela pourrait avoir sur l'engagement des autres volontaires, la blessure que l'on peut causer à une personne qui fait le choix de s'engager gratuitement au profit de tous... Pourtant, il est impératif de garder un équilibre entre les besoins du volontaire et les besoins de l'organisme. Quand une situation devient problématique, il faut agir et éviter une aggravation du problème.

Certains outils de gestion permettent de prendre des précautions en amont : descriptions de volontariat, rencontres régulières, outils de communication diversifiés...

Lorsqu'une situation problématique survient, plusieurs solutions sont possibles :

→ **Mesure formelle** : une procédure existe en cas de problème. Exemple : un rendez-vous est pris avec la personne qui pose

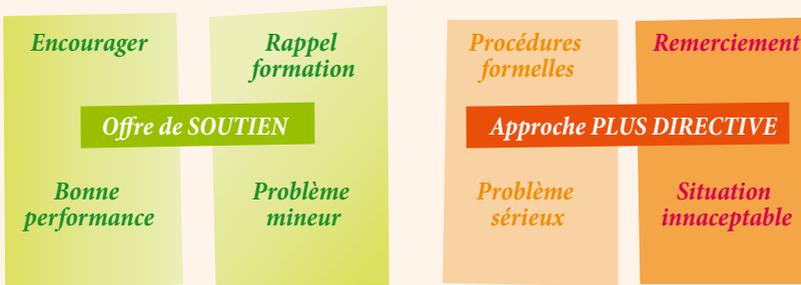
problème, un plan d'action est mis en place avec des objectifs fixés dans une temporalité déterminée.

- **Mesure informelle** : des discussions informelles, des ajustements se font entre les personnes
- **Le remerciement direct** : cela arrive peu, mais certains cas l'exigent.

Plusieurs facteurs jouent pour évaluer un incident qui survient. Il peut arriver que les attentes aient été mal formulées ou mal comprises au départ et que l'incident soit le résultat d'une mauvaise communication. On ne considérera pas les choses de la même façon si c'est la première fois que cela arrive ou si c'est un incident répété, si l'incident a un impact mineur ou majeur...

Quoi qu'il en soit, il est tout aussi important de reconnaître un volontaire tant dans ses comportements positifs que négatifs. S'il y a un problème, il ne s'en rend peut-être pas compte.

**Quoi qu'il en soit,  
il faut pouvoir se quitter  
en bons termes**



# 4 Fidéliser les volontaires, pas une mince affaire...

Le comportement des volontaires a évolué ces dernières années, c'est un fait. Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que l'engagement est court et discontinu. Les rivalités entre associations appuient cette tendance. Certains sociologues tels que Jacques Ion et Jean-François Bourdet parlent de « crise de l'engagement volontaire ». De nombreux facteurs entre en ligne de compte. Ceux-ci ont d'ailleurs fait l'objet d'une analyse par la Plate-forme francophone du Volontariat (« Les nouvelles formes d'engagement » disponible sur le site).

Le turn-over des volontaires ayant un impact tant sur le moral des autres volontaires que sur l'organisation elle-même, les associations mettent en place petit à petit des outils de fidélisation pour les volontaires.

## La fidélité dans une organisation

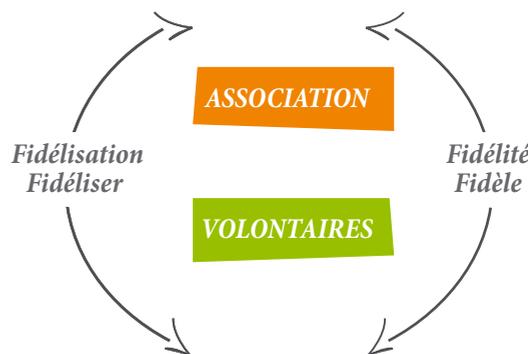
Quelques définitions d'abord. D'après certains sociologues, un individu fidèle à une organisation est un individu ayant une faible propension à chercher un volontariat à l'extérieur/ dans une autre organisation, il offre une efficacité dans l'exécution des tâches. D'autres sociologues la définissent par un sentiment fort d'appartenance à l'organisation.

La fidélisation est l'ensemble des actions mises en place et des attitudes développées par une association pour stimuler l'engagement volontaire à long terme, en se souciant du bien-être global des volontaires.

Logiquement, les volontaires demeureront fidèles à une association qui met en place une

politique de fidélisation. Ils deviennent alors de réels ambassadeurs.

Mais quelle fidélisation pour quelle fidélité ? Les relations travailleurs-volontaires



La fidélité peut prendre plusieurs sens.

- On peut être **fidèle à soi-même** : le volontaire qui s'implique est fidèle à ses idéaux, ses valeurs entraînant son implication.

- On peut être **fidèle dans une organisation** :

- En étant régulier dans son engagement volontaire ou bien en étant engagé depuis longtemps.
- Pour certaines organisations, la fidélité implique également une présence au-delà d'une simple activité. Le volontaire est pro-actif. Il communique sur ce qu'il fait, comment il le fait et y met du sens. Il participe à la vie de l'organisation.

- On peut être **fidèle à l'organisation** : même en dehors de l'organisation ou quand il n'y est plus volontaire, il y reste fidèle, jamais il ne la dénigrera.

Pour mesurer le degré de fidélité de ses volontaires, on peut effectuer un questionnaire en interne. Celui-ci sera rédigé en fonction de ce que l'organisation définit/souhaite comme fidélité. C'est l'occasion de s'interroger et de voir si ce qui est mis en place pour fidéliser les volontaires est suffisant, apprécié, efficace. Cette démarche comporte trois grandes étapes :

1. **Définir** ce qu'on attend comme fidélité de la part des volontaires et comment on traduit cette attente en comportements observables.
2. **Réfléchir** aux éléments qui permettent une fidélisation et confronter cette perception à celles des volontaires.
3. **Développer** une politique de fidélisation qui tient compte du cadre spécifique et des objectifs qu'on veut atteindre. Les responsables et les salariés doivent par exemple s'engager à développer une collaboration avec les volontaires.

Une association investit des moyens, du temps, de l'énergie pour former ses volontaires. Cet investissement doit se faire à toutes les étapes de l'engagement volontaire et dans toutes les dimensions :

- Qu'est-ce qui, dans la mission de volontariat que **je propose**, peut aider à fidéliser ?
- Qu'est-ce que le volontaire **reçoit** « en échange » de son engagement ?  
Quelques exemples : sentiment d'être utile à la société, de faire quelque chose pour les autres, épanouissement personnel, développement de compétence, développement d'un réseau de connaissance...
- Qu'est-ce qui est **mis à disposition des « gestionnaires » des volontaires** pour fidéliser ceux-ci ? Qu'est-ce qui est mis en place pour faire connaître l'organisation, son fonctionnement et la place que jouent les volontaires ?

En tant qu'association, il faut pouvoir analyser et répondre objectivement à cette question : « Dois-je recruter constamment de nouveaux volontaires parce que d'autres la quittent ? »



# 5 Les relations travailleurs-volontaires



Les stéréotypes ont souvent la vie dure. C'est un fait, tant les volontaires que les travailleurs se font une représentation de l'autre. Certaines images sur le volontariat sont véhiculées au sein des travailleurs et les volontaires ont régulièrement des idées toutes faites sur les professionnels qui les entourent. Leurs attentes sont différentes, leurs moyens d'action aussi. Ces différences donnent parfois lieu à des rivalités, voire des oppositions. Dans certaines organisations, volontaires et salariés se croisent très peu, ce qui peut renforcer les stéréotypes existants.

**L**es administrateurs volontaires, peuvent ainsi montrer de l'incompréhension envers un engagement « limité » des salariés associatifs. Les permanents, eux, considèrent parfois les volontaires comme des amateurs ou des « petites mains ».

Derrière les rôles qu'incarnent salariés et volontaires, des représentations sont aussi bien présentes. Les salariés ont été très longtemps considérés comme le professionnalisme et les volontaires comme le bon cœur. A cette dichotomie,

s'ajoutent aussi des questions liées aux générations et milieux différents donnant une perception autre du volontariat.

## Contrat de travail versus contrat moral ?

Ce qui devrait fonder la différence entre salarié et volontaire, c'est le contrat de travail, le lien de subordination et la rémunération. Pourtant, cette notion de lien de subordination n'est pas aussi simple. Entre le travailleur et sa structure,

il y a clairement un rapport hiérarchique établi. Le volontaire, lui, n'est lié que par un contrat « moral ». Les rapports sont donc, normalement, égaux. Que dire alors des responsables qui coordonnent les volontaires ? Sont-ils considérés comme leurs « supérieurs » ?

Si l'activité volontaire s'inscrit dans le cadre d'un accord entre volontaire et organisation, il convient de déterminer si l'activité de volontariat se réalise dans un lien de subordination. Juridiquement, l'état de subordination se manifeste par l'existence d'un double pouvoir : celui de direction et de surveillance.

- **Direction ou autorité** : donner des ordres pour déterminer la prestation de travail et ses modalités d'exécution
- **Surveillance** : vérifier la bonne exécution des ordres d'un contrat de travail, etc.

Quelles que soient les raisons qui guident ces personnes, il nous paraît important de déterminer, au regard du droit, si la relation qui se noue avec le volontaire s'inscrit ou non dans la sphère contractuelle telle qu'elle est envisagée par le Code civil et si ce contrat échappe ou non aux règles édictées par le droit du travail. Selon les commentaires des articles de la loi relative aux droits des volontaires, les caractéristiques du volontariat conduiraient à affirmer que le volontaire « peut à tout moment décider de ne pas exécuter la tâche ou d'interrompre son exécution ». Cette affirmation qui n'est pas explicitement prévue dans le texte légal doit être appréhendée avec grande circonspection. Cela implique en fait la possibilité de ne s'engager que moralement.

## La notion d'autorité

L'activité réalisée par un volontaire au bénéfice d'une association est très souvent réalisée dans un lien de subordination. Celui-ci existe dès le moment où « une personne peut, en fait, exercer son autorité sur les actes d'une autre personne ». L'autorité dont dispose l'association ne doit toutefois pas être effectivement exercée, il suffit qu'elle « puisse » être exercée. La proposition de loi créant un statut pour le volontariat précise à ce sujet que celui-ci est souvent une activité exercée dans un lien de subordination : « le volontaire travaille en effet dans le cadre d'une organisation qui, souvent, exerce une certaine autorité à son égard ». Ce n'est évidemment pas toujours le cas comme, par exemple, quand une personne exerce bénévolement la fonction d'administrateur d'une ASBL.

## Une question de rôles et de pouvoirs

Le début du salariat dans une structure entièrement bénévole est souvent une question de taille. Quand le projet associatif prend de l'ampleur, quand les membres des Conseils d'Administration et volontaires ne peuvent plus faire face à toutes les tâches, les structures qui en ont les moyens engagent des salariés, le plus souvent pour des tâches transversales telles que la coordination, la direction ou des postes de secrétariat. L'engagement de ces personnes est souvent lié à des subsides de logiques d'insertion poussés par les politiques publiques de l'emploi.

Le nombre de volontaires par rapport aux nombres de salariés a aussi un impact sur les re-

lations de pouvoir entre les deux et sur la frontière entre salariat et volontariat. Tout comme le fait que des volontaires ou des salariés incarnent des postes à responsabilités. D'autant plus que les relations sont très personnalisées et ont souvent une dimension affective importante surtout dans les petites structures.

Il est nécessaire de régulièrement se poser la question de la légitimité : comment les volontaires peuvent-ils « encadrer » des salariés ? Quelle est la légitimité des salariés pour organiser le travail des bénévoles ?

« *Le nombre de volontaires par rapport aux nombres de salariés a aussi un impact sur les relations de pouvoir entre les deux.* »

### La notion de rémunération

Dans une société démocratique, le travail gratuit doit continuer à exister. Il est intéressant de maintenir l'acte gratuit : tout ne donne pas lieu à une compensation, même sous forme de gloire ou de décoration. Néanmoins, il faut avoir les moyens de ne pas être rémunéré. C'est dans cette optique que se pose la question de l'accessibilité à tous au volontariat surtout dans une société où celui-ci pourrait aider certaines personnes à trouver une place.

Le volontariat est un acte non rémunéré même si le défraiement existe. Le remboursement des frais est un principe que l'on considère parfois comme acquis. Mais si toutes les associations devaient rembourser leurs frais à tous les béné-

voles, beaucoup d'entre elles ne tiendraient pas longtemps. Il ne faut pas non plus perdre de vue que les avantages en nature, comme un repas ou les soins de santé offerts à des volontaires, sont soumis à de nombreuses règles fiscales.

Si le volontariat est synonyme de gratuité, il n'est pas sans compensation. Le fait de faire partie d'un ensemble, c'est-à-dire de la vie sociale qui se construit autour de l'activité que l'on réalise, la mise en réseau, les moments conviviaux et les rencontres donnent au volontaire un sentiment d'appartenance.

Un autre type de compensation est ce que l'on définirait par la reconnaissance de l'utilité sociale du volontariat. C'est un lieu de reconnaissance des compétences, des savoir-faire et des savoir-être..

Ce ne sont là que quelques exemples de compensations. Celles-ci sont d'autant plus importantes pour des personnes qui manquent de ressources, sont mal insérées socialement et souffrent d'isolement. Les associations doivent donc faire un travail pour mettre en avant les plus-values du volontariat qu'elles proposent.

Avec la mise en concurrence des associations, avec la diminution des fonds publics et autres subsides, le risque devient de plus en plus grand d'instrumentaliser le volontariat. Pourtant, c'est plutôt une complémentarité qui doit s'installer entre ces deux acteurs essentiels au bon fonctionnement du secteur associatif. Dans ce cadre, certaines associations développent des accords de coopérations (sorte de charte de bon fonctionnement entre les partenaires). Il n'y pas de réponse universelle, de règles standards ou de recettes toutes faites mais bien une démarche de transparence et de débat entre tous.

## ➤ Des outils de gestion des ressources humaines pour une relation saine<sup>1</sup>

Catherine Davister a réfléchi à différents outils de gestion des ressources humaines qui influent sur cette relation travailleurs-volontaires. Elle a mis 3 éléments en avant :

### → La **communication interne**

Développer une bonne communication interne permet de limiter les risques de conflits et de tensions. Il s'agit en fait de déconstruire les préjugés respectifs, de mettre en évidence les apports de chacun et d'insister sur la complémentarité des différentes parties prenantes. Il faut fédérer volontaires et travailleurs autour d'un projet commun.

### → La **définition et répartition des tâches**

Chacun sait ce qu'il a faire et les limites de son action

### → L'**évaluation des performance**

Valable pour les travailleurs et les volontaires, évaluation permettant l'écoute des différents points de vue

<sup>1</sup> [http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister\\_C\\_2006\\_La\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_economie\\_sociale.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister_C_2006_La_gestion_des_ressources_humaines_en_economie_sociale.pdf)

## Sources et pour aller plus loin :

- ST-ONGES, S., MAUDET, V.HAINES et A. PETIT, « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », Editions Gaëtan Morin, pp.9 adapté au non marchand
- <http://vivelepartage.unblog.fr/category/non-classe/files/2011/01/grhneconomiesociale.pdf>
- [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/51/11/PDF/Rapport\\_GREGUM\\_-\\_31\\_octobre\\_2007\\_IMPR.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/51/11/PDF/Rapport_GREGUM_-_31_octobre_2007_IMPR.pdf)
- « *Quelles formations pour les volontaires dans le secteur de la lutte contre la pauvreté ?* » - Synthèse de la table ronde organisée par le Fondation Roi Baudouin à Bruxelles, le 18 février 2011.
- « *La formation des Volontaires: pourquoi ? Comment ?* » - Actes du colloque de la Croix-Rouge du 21 octobre 2011.
- « *Analyse des pratiques des associations nationales en vue de proposer des adaptations aux politiques publiques de soutien à la vie associative* », É T U D E financée dans le cadre du CDVA réalisée par un collectif d'associations nationales et pilotée par Alain MANAC'H et Vincent MACQUART-Rapport final Avril 2011.
- [http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister\\_C\\_2006\\_La\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines\\_en\\_economie\\_sociale.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Davister_C_2006_La_gestion_des_ressources_humaines_en_economie_sociale.pdf)
- <http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/etudeexploratoiresupervision.pdf>
- Recrutement et fidélisation des jeunes bénévoles, par Saint George's YouthNet, Bénévoles Canada, 2006 ([http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement\\_et\\_fid%C3%A9lisation\\_des\\_jeunes\\_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf](http://bel.uqtr.ca/1751/1/Recrutement_et_fid%C3%A9lisation_des_jeunes_b%C3%A9n%C3%A9voles%281%29.pdf))
- <http://www.fadoqlaurentides.org/shec/GuideReleve.pdf>
- Piste du mois, Association pour le volontariat, décembre 2010, Centre de Braine-l'Alleud-Waterloo
- <http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/Assoc-volontaires-professionnels-mintzberg.pdf>
- <http://www.croix-rouge.be/linkservid/D195DB46-A461-9813-2757FAFE3D44E8D9/showMeta/0/>

## *La gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales : enjeux d'une évolution*

Notre société évolue au même titre que notre langage. Si les termes « entreprise sociale » font maintenant partie du vocabulaire, ce n'est pas pour autant qu'ils ont la même définition pour tous. La PFV a rencontré deux spécialistes du sujet. **CHARLOTTE MOREAU** est doctorante et chargée de recherches au Lentic et au Centre d'Economie Sociale de HEC-ULg. **JULIE RIJPENS** est chargée de recherches au Centre d'Economie Sociale de HEC-ULg et dirige l'Académie des Entrepreneurs Sociaux.



*Charlotte Moreau*

### *La « Gestion des ressources humaines » (GRH) représente quoi pour vous ?*

**Charlotte Moreau** : Il y a de nombreuses définitions, c'est difficile d'en arrêter une. Je dirais qu'on parle de GRH quand on évoque la façon dont les conditions de travail sont organisées dans une structure. Ça touche à différentes matières dont les plus connues sont le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et la gestion du temps de travail. Mais il y en a d'autres : la gestion du bien-être au travail, le dialogue social et les relations avec les syndicats, la gestion de la motivation et de l'implication des travailleurs... Il est important de noter, c'est que peu importe la taille de la structure, il y a toujours de la GRH. La GRH existe à partir du moment où des personnes s'impliquent dans une organisation et consacrent du temps à celle-ci. Mais elle n'est pas toujours formalisée.

## *Et qu'entendez-vous par « entreprises sociales » ?*

**Charlotte Moreau :** en quelques mots, ce que l'on entend par entreprises sociales, ce sont toutes les entreprises dont le but premier n'est pas de faire du profit. L'objectif social prime sur tout le reste. C'est assez large, au niveau légal, cela inclut les ASBL, les fondations, les mutuelles, les sociétés coopératives, les sociétés à finalités sociales...

Même au niveau européen, c'est un terme qui est de plus en plus utilisé et reconnu.



*Julie Rijpens*

**Julie Rijpens :** Nous partons de la définition économique de l'entreprise. Une entreprise, c'est une organisation qui utilise des ressources pour produire quelque chose. Nous considérons dès lors que les entreprises sociales produisent des choses ou rendent des services et sont donc

des acteurs économiques, au même titre que les entreprises classiques même si ce qu'elles produisent est différent. On peut mesurer économiquement la production de valeur et la création d'emploi des entreprises locales au niveau national, au même titre que pour les entreprises classiques.

## *Mais quel est l'intérêt de mesurer cette valeur ?*

**Julie Rijpens :** Il s'agit de contribuer à la reconnaissance du secteur. Il s'agit aussi de démontrer et redémontrer la pertinence et la nécessité d'avoir des entreprises sociales, à côté du secteur public et des entreprises classiques. Certes, les pouvoirs publics subsidient et financent ce secteur mais c'est parce qu'il assume des missions d'intérêt général et aussi parce que ce financement permet de créer davantage de valeur pour la société.

**Charlotte Moreau :** On assiste à une transformation de ces financements publics. On va vers une mise en concurrence des prestataires, une forme de diminution des subsides en termes relatifs. Il y a une contractualisation de la relation. Cela doit pousser les entreprises sociales à démontrer toujours plus ce qu'elles font et comment elles le font. Cette nécessité de justification et d'évaluation a un impact direct sur les volontaires et leur gestion.

## *Justement, quel est cet impact ?*

**Charlotte Moreau :** Les études ne sont pas encore très développées, mais des intuitions et des tendances peuvent déjà être identifiées. Je mettrais en avant deux d'entre elles. Premièrement, on voit apparaître des outils de gestion des volon-

taires comme des descriptions de fonction, des formations, des outils pour identifier les compétences développées... Deuxièmement, on nomme de plus en plus souvent un responsable, un référent pour la gestion des volontaires au sein de l'organisation.

Ces deux tendances sont au bénéfice des volontaires et de l'organisation qui espèrent ainsi mieux identifier les besoins et les envies des volontaires pour avoir une vision plus globale.

**Julie Rijpens :** Le volontariat a changé, les personnes s'impliquent moins à long terme que dans des projets plus courts. On met plutôt l'accent sur les compétences et sur les retours de l'action volontaire. Les formes de volontariat changent.

*Cet impact sur la gestion des volontaires, c'est global ou bien y a-t-il des secteurs plus touchés que d'autres ?*

**Charlotte Moreau :** J'observe ces deux tendances dans des structures qui sont actives dans des secteurs très différents.

**Julie Rijpens :** Ce n'est pas vraiment lié au secteur, mais plutôt à la taille de l'entreprise sociale. Lorsque l'on a une équipe de quatre ou cinq permanents, il est plus difficile d'avoir une personne qui se penche sur la question du volontariat que si l'entreprise compte 1000 travailleurs par exemple. C'est aussi lié à la place qu'occupe le volontariat dans la structure et à la mission de celle-ci. Une organisation qui a des volontaires de manière ponctuelle quelques jours par an n'aura évidemment pas la même approche qu'une structure qui va miser sur le volontariat comme vecteur d'éducation ou d'émancipation par exemple. Si l'accompagnement des volon-

taires fait partie de la mission sociale de la structure, l'énergie investie dans l'encadrement de ceux-ci sera plus importante.

*Existe-t-il d'autres spécificités des entreprises sociales liées à la gestion des ressources humaines ?*

**Charlotte Moreau :** ah oui, il y en a quand même quelques-unes...

*Les plus frappantes ?*

**Charlotte Moreau :** On peut parler notamment de la diversité des travailleurs. Il y a des bénévoles, des salariés, des coopérateurs, des personnes en réinsertion socioprofessionnelle...

« *Le volontaire doit se sentir reconnu et remercié pour ce qu'il fait. Il ne faut pas pour autant organiser de gigantesques fêtes, mais plutôt avoir des petites attentions au quotidien.* »

*Des coopérateurs qui font partie du personnel ?*

**Charlotte Moreau :** Oui, en effet, il y a des coopératives où les coopérateurs sont les travailleurs.

**Julie Rijpens :** Ce sont alors les travailleurs qui possèdent l'entreprise. C'est également le cas dans les ASBL avec un fonctionnement apparenté à l'autogestion. Les travailleurs sont aussi membres du CA. Ils endossent d'autres rôles et ne sont pas là uniquement pour prester leurs heures.



**Charlotte Moreau :** Cela aura des conséquences sur la manière de gérer les salaires, de sélectionner les nouveaux travailleurs, de gérer son temps de travail, etc. La distinction entre temps de travail et non-temps de travail est parfois plus floue. Cela dépend d'une structure à l'autre.

*Et si vous deviez donner un conseil à une association qui veut veiller au bien-être de ses volontaires...*

**Charlotte Moreau :** Question vaste...

**Julie Rijpens :** Il faut avant tout être en contact avec eux, mettre en place un dialogue permanent et des moments d'évaluations... sans que cela ne passe par des questionnaires interminables !

**Charlotte Moreau :** Je crois aussi qu'il est important de clarifier les attentes de chacun, tant du côté de la structure, que de celui du volontaire et veiller à ce qu'elles soient remplies. Il faut aussi faire preuve de flexibilité...

**Julie Rijpens :** Le volontaire doit également se sentir reconnu et remercié pour ce qu'il fait.

*Enfin, les outils et la formalisation de la GRH ne risquent-ils pas de faire fuir les volontaires ?*

**Charlotte Moreau :** En fait, chacun peut s'y retrouver. Il y a suffisamment de diversité dans le volontariat pour répondre à tous les profils. Même si le contexte dans lequel les associations se trouvent est en changement, la diversité, elle est toujours là. Il y a du bénévolat pour tout le monde.

➤ *Le volontariat, pour vous, c'est quoi ?*

**Charlotte Moreau :** le volontariat, c'est donner du temps gratuitement, sans être rémunéré. Cela ne veut pas dire que l'on n'attend rien en retour, mais ce retour ne se fait pas sous forme financière.

**Julie Rijpens :** C'est mettre du temps et des compétences au service d'une organisation.

# Jour des membres



## **Stéphanie Nathalis**

Coordinatrice à l'AIGS (Association Interrégionale de Guidance et de Santé)

*Dans chaque Cahiers, plusieurs membres de la Plate-forme francophone du Volontariat s'exprimeront sur le thème en fonction de leur spécificité sectorielle et de leur réalité de terrain. Dans le cadre de cette publication consacrée au volontariat dans le secteur de l'action sociale et la santé, nous avons logiquement sollicité des membres ancrés dans ce secteur.*



## Olivier Martin

Président du Conseil d'Administration de la Fédération des centres de Télé-Accueil



## Michel Kesteman

Président de la Fédération des Services sociaux et directeur d'Espace social Télé-Service



## Nathalie Kother

Coordinatrice pédagogique de Lire et Ecrire Brabant wallon

## Quelles sont les tâches et les fonctions assumées par les volontaires ?

**Stéphanie Nathalis :** C'est très diversifié. Les activités de volontariat sont mises en place dans le cadre de l'action sociale, de l'éducation, d'animations culturelles ou sportives... et se déclinent en accueil, aide, accompagnement de malades, personnes âgées, enfants, personnes socialement défavorisées, protection et aménagement de l'environnement, organisation et participation aux compétitions sportives, événements sociaux et culturels, activités éducatives...

Il s'agit souvent d'animation ou de co-animation d'activités, d'aide à la préparation et à l'organisation d'évènements.

**Olivier Martin :** Télé-Accueil fait appel à des volontaires dans le cadre de sa mission d'accueil et d'écoute des personnes en difficulté. Les permanences téléphoniques sont en effet assurées par des écoutants bénévoles. Ceux-ci sont engagés au terme d'une période de formation et

assurent mensuellement entre 14 et 18 heures de permanence. Télé-Accueil étant un service accessible 24 heures sur 24, 365 jours par an, nous demandons aux volontaires d'accepter d'effectuer des prestations couvrant l'entièreté des créneaux horaires (jour et nuit).

**Michel Kesteman :** Ils gèrent l'accueil général ou pour les sans-abris, ou au magasin de seconde main. Il y a le tri de vêtements, la couture, l'administratif, la médiation de dettes... Il y a également des juristes avec différentes spécialités, des administrateurs, des coaches d'équipe ou en école de devoir, des profs pour du rattrapage scolaire...

**Nathalie Kother :** C'est principalement la formation en alphabétisation. Mais depuis deux ans, il y a aussi l'accueil des candidats apprenants, cer-

taines tâches administratives (suivi des présences, signatures des documents des apprenants...), et la gestion des prêts dans une bibliothèque.

Lire et Ecrire Brabant wallon peut compter sur une équipe dix formateurs salariés et une trentaine de formateurs bénévoles. Les salariés s'occupent des formations intensives tandis que les volontaires sont rattachés soit à une formation intensive proposée par un salarié, soit à un atelier, soit à une formation décentralisée.

« *Télé-Accueil étant un service accessible 24 heures sur 24, nous demandons aux volontaires d'accepter d'effectuer des prestations couvrant l'entièreté des créneaux horaires.* »

## *Comment attirer, recruter et sélectionner vos volontaires ?*

**Stéphanie Nathalis :** Les volontaires sont souvent des usagers ou anciens usagers des services de l'AIGS. Parfois, ce sont des étudiants qui cherchent une expérience professionnelle (psychologues, aides en psychologie...). Pour trouver des bénévoles, nous participons (chaque année depuis 3 ans) au Salon du volontariat organisé par la Province de Liège.

**Olivier Martin :** Recruter des volontaires est une tâche complexe avec des résultats très aléatoires. Tout au long de l'année, nous essayons donc de développer différentes activités visant la promotion du service et plus spécifiquement, la recherche de nouveaux écoutants. Nous diffusons des affiches et des dépliants promotionnels, nous publions des articles dans la presse

écrite, nous tentons d'obtenir des interviews à la radio ou à la télévision... Les partenariats entre Télé-Accueil et différentes structures ou institutions facilitent également la diffusion de l'information via le bouche-à-oreille.

Internet et ses nombreuses possibilités sont également exploités mais cela pourrait encore être amélioré. C'est important de multiplier les démarches et de ne négliger aucun secteur.

La sélection des volontaires comporte plusieurs étapes : de premiers contacts téléphoniques avec la présentation du bénévolat et de ses exigences, une ou deux rencontres avec un responsable, une formation et, après évaluation, une période de stage. A la fin du stage, un entretien d'éva-

luation est programmé avec chaque candidat et aboutit éventuellement à la signature d'une convention de collaboration. La personne fait alors partie de Télé-Accueil et doit, parallèlement à ses activités d'écoute, participer chaque mois à deux heures de supervision collective.

**Michel Kesteman :** Nous passons par l'Association pour le volontariat (qui a maintenant fusionné avec la Plate-forme francophone du volontariat NDLR). Nous comptons également sur le bouche-à-oreille (chaque volontaire est un ambassadeur potentiel), les articles dans la presse...

Nous recevons individuellement le candidat et nous nous interrogeons sur son histoire, ses intérêts, ses limites, sa disponibilité réelle, son acceptation de s'impliquer dans une équipe et, le cas échéant, dans une supervision, après contact et évaluation. Nous laissons ensuite la balle dans son camp pour voir s'il revient vers nous.

**Nathalie Kother :** Notre association étant historiquement liée à l'implication des volontaires, le recrutement s'effectue aisément. Généralement, les volontaires actifs en informent d'autres potentiels.

## *Comment gérez-vous au quotidien l'implication des volontaires ?*

**Stéphanie Nathalis :** En tant que coordinatrice de l'Asbl Tertio volontaires, je réalise un bilan de compétences et je vois avec eux quelles sont leurs envies et leurs souhaits. Sinon, ce sont les chefs de services qui gèrent au quotidien les activités des volontaires et les horaires.

« *Nous demandons aux bénévoles d'assurer un minimum de 5 heures de formation par semaine* »

**Olivier Martin :** Certaines différences existent entre les différents centres de Télé-Accueil. Le principe général consiste toutefois à permettre aux volontaires de s'inscrire librement dans les horaires, mais en respectant certains critères définis au moment de l'engagement au sein de l'association. Le staff veille de son côté au bon déroulement des activités en maintenant auprès des volontaires une présence, un accompagnement en aidant chacun à accomplir sa mission

dans les meilleures conditions. L'équipe d'encadrement est également attentive à la continuité de l'offre d'écoute (permanence 24h/24) et prend contact avec les bénévoles en vue de compléter les horaires non assurés.

**Michel Kesteman :** Nous définissons les tâches et le planning (surtout pour des fonctions nécessitant un rendez-vous), nous nous assurons qu'ils aient la documentation requise, nous les associons aux réunions de services, aux drinks ou au partage d'une tarte... Nous diffusons également une charte sur les valeurs de la maison coécrite avec tous les collaborateurs intéressés.

**Nathalie Kother :** Plusieurs réunions par an sont prévues pour organiser les horaires de chacun en fonction des groupes d'apprenants et des lieux de formations. Nous avons également une « grosse » réunion à la rentrée de septembre et une autre en janvier. Nous demandons aux bénévoles d'assurer un minimum de 5 heures de formation par semaine.

## *Quelles sont les formations nécessaires pour que les volontaires puissent réaliser leurs activités le plus efficacement possible ?*

**Stéphanie Nathalis :** Généralement, il s'agit d'une formation de terrain sur le lieu du volontariat. Certains de nos volontaires suivent une formation organisée par la Province de Liège. Prochainement, nous comptons organiser une formation à leur attention (information sur l'association, formation à l'écoute, implication en tant que citoyen responsable...)

**Olivier Martin :** Devenir écoutant à Télé-Accueil implique de suivre une formation à l'écoute. Celle-ci est dispensée au sein de Télé-Accueil et s'étale sur une vingtaine d'heures. Elle est suivie d'une période de stage dont la durée varie d'un service à l'autre et elle est complétée par une supervision régulière de chaque écoutant.

**Michel Kesteman :** Tout dépend des profils. Les juristes et les médiateurs doivent être informés des nouveautés législatives; certaines fonctions (médiateur de dettes, droit spécialisé) demandent à participer à une session externe ;

les accueillants participent à une supervision permettant de gérer les limites de l'engagement et les ressources ou la prudence à mobiliser.

**Nathalie Kother :** Les volontaires doivent suivre une formation de base en alphabétisation pour mieux connaître nos publics, les causes et conséquences de l'illettrisme, les pédagogies participatives et émancipatrices, nos principes d'éducation permanente...

« *Devenir écoutant à Télé-Accueil implique de suivre une formation à l'écoute.* »

Des formations continuées sont organisées par Lire et Ecrire Brabant wallon, mais aussi par le réseau Lire et Ecrire. Les volontaires sont invités à y participer.

## *Comment évaluez-vous l'implication des volontaires ?*

**Stéphanie Nathalis :** Ce sont les chefs de service qui évaluent le travail des volontaires avec un entretien. En cas de problème (le travail ne leur correspond pas, le volontaire ne convient pas ...) c'est moi, en tant que coordinatrice de Tertio volontaires, qui les rencontre à nouveau

et les réoriente si nécessaire vers un autre volontariat s'ils le souhaitent.

**Olivier Martin :** Différents facteurs entrent en ligne de compte pour l'évaluation de l'implication des volontaires. Un des premiers critères est la présence régulière aux permanences

d'écoute et aux supervisions. Les entretiens formels (bilan régulier) ou informels permettent également de prendre la mesure de la motivation des personnes et de leurs difficultés. En cas de problèmes, nous encourageons les personnes à nous contacter et prenons même l'initiative quand nous détectons certaines difficultés.

**Michel Kesteman :** Leur régularité est le premier indicateur. Leur participation aux moments de réunion ou de supervision aussi.

**Nathalie Kother :** Outre les réunions de rentrée, plusieurs réunions par zone d'implantations sont organisées pour évaluer, réadapter,

répondre aux questions pédagogiques et organisationnelles.

Nous organisons également une réunion annuelle avec toute l'équipe en fin d'année scolaire (juin).

« *Les entretiens formels ou informels permettent également de prendre la mesure de la motivation des personnes et de leurs difficultés.* »

## *Quels sont les outils à développer pour assurer la motivation et l'implication des volontaires dans le projet de l'association ?*

**Stéphanie Nathalis :** Un carnet d'accueil, des fiches de prestations, une formation, un recensement clair des activités de volontariat proposées...

**Olivier Martin :** Un encadrement de qualité est primordial, cela fournit un sentiment de sécurité à chacun et donne une image positive et sérieuse du service. Les volontaires ont besoin de savoir que l'équipe des permanents est présente, disponible et à l'écoute de leurs questionnements.

Parallèlement, il est également important de développer un esprit d'équipe afin que chaque personne se sente impliquée dans le projet. Les supervisions, les groupes de réflexion participent déjà à ce sentiment d'appartenance. Il est toutefois utile de développer d'autres acti-

vités qui s'inscrivent plus dans le registre de la convivialité. Ces moments sont en effet essentiels dans la vie institutionnelle et constituent un témoignage de reconnaissance de l'engagement des volontaires dans le service. De même, il serait intéressant d'organiser plus souvent des colloques ou journées de travail au niveau de la fédération des centres de Télé-Accueil, pour favoriser la rencontre et la réflexion commune entre écoutants des différents postes.

**Michel Kesteman :** Il faut leur donner assez d'info, mais pas trop. Ils doivent avoir accès à un support technique adéquat (PC, programmes requis, documentation...), avoir des moments conviviaux (café-gâteau, repas de service annuel; drink de Nouvel An; drink de départ qui remercie un collaborateur en fin de mandat). Ils

sont également invités à participer à la journée au vert qui prépare des orientations même si seuls 10 % viennent effectivement. On organise aussi une fois par an une journée d'initiation pour les nouveaux (salariés comme volontaires) avec visite de la maison et réponse à toutes les questions.

**Nathalie Kother** : Plusieurs outils sont « disponibles » et ils évoluent :

- depuis 2 ans, il existe un Fil d'info reprenant l'actualité de l'ASBL
- ils reçoivent les infos concernant les activités déployées dans leur « zone » (séances de sensibilisation, événements...) ainsi que le Journal de l'Alpha, outil trimestriel de Lire et Ecrire communautaire.

« Il faut leur donner assez d'info, mais pas trop. »

En 2013, nous avons également revu notre Charte – Convention de volontariat. On y rappelle les engagements mutuels

- Lire et Ecrire s'engage à : rappeler régulièrement les valeurs qu'elle défend ; faire circuler l'information ; outiller le volontaire dans la mesure des possibilités de l'association ; proposer des locaux adéquats ; offrir l'assurance RC et les frais de déplacement ; proposer des formations ; offrir un soutien pédagogique, administratif, logistique ; proposer des moments de réunions.

- Le volontaire s'engage à : assurer un minimum d'heures par semaine, suivre une formation de base et continuer à se former régulièrement, remplir les conditions administratives, faire signer le Contrat pédagogique aux apprenants en l'expliquant, travailler dans le respect de la Charte ; tenir Lire et Ecrire informée en cas de soucis ; participer aux réunions d'antenne (ou de zones).

Depuis 2012, nous avons également mis en place des « formateurs-référents ». D'une logique et d'une coordination « provinciale » des groupes locaux (tout le Brabant wallon était coordonné par un seul coordinateur-formateur) nous avons divisé le Brabant wallon en 3 zones, coordonnées par trois formateurs-référents. Ces derniers se réunissent minimum cinq fois par an avec les bénévoles. Cela a pour but, entre autres, de favoriser des complémentarités entre formateurs (bénévoles, salariés) par le travail en binôme.

Enfin, nous avons créé un pôle de compétences en vue d'offrir des ateliers/formations supplémentaires et un pôle de réserve pour assurer des remplacements éventuels au « pied levé ».

« Lire et Ecrire Brabant wallon peut compter sur une équipe dix formateurs salariés et une trentaine de formateurs bénévoles. »

## Comment accompagnez-vous les volontaires membres du Conseil d'administration (CA) ?

**Stéphanie Nathalis :** Actuellement, il n'y a pas de volontaire dans le CA, mais notre souhait est bien de leur donner une place plus importante.

**Olivier Martin :** Nous n'avons pas de protocole d'accompagnement spécifique.

**Michel Kesteman :** Nous assurons la transmission des documents, nous organisons une journée au vert annuellement, nous témoignons une reconnaissance de leurs capacités.

**Nathalie Kother :** Les statuts de l'ASBL prévoient que quatre bénévoles actifs soient représentés dans l'AG. Tous les deux ans, les mandats sont renouvelés et deux bénévoles formateurs sont invités à se présenter au CA.

« Les statuts de l'ASBL prévoient que quatre bénévoles actifs soient représentés dans l'AG. »



# En attendant le séminaire du 5 décembre

De nombreux volontaires sont tenus au secret professionnel. Cette obligation est inscrite dans le droit pénal belge et de sévères sanctions sont prévues pour celui qui trahit ce secret. Ce dernier garantit le respect de la vie privée mais il permet surtout d'établir une relation de confiance avec la personne qui le soigne, l'aide, l'accompagne au mieux dans la résolution de ses difficultés.

**S**i le principe du secret professionnel est écrit noir sur blanc, la pratique au quotidien n'est pas aussi simple. Les informations se transmettent, s'échangent, se partagent. Mais il n'est pas question de tout dire, à n'importe qui, n'importe comment. Dès lors, comment donner les bons outils au volontaire?

Le 5 décembre prochain, la Plate-forme francophone du Volontariat proposera une journée pour y réfléchir. Nous prendrons le temps de discuter avec des spécialistes de plusieurs secteurs du volontariat pour décortiquer les pratiques de chacun. Suivant le secteur ou suivant les associations, le secret professionnel se pratique différemment.



**Rendez-vous donc le 5 décembre prochain** pour tenter de trouver des réponses à toutes vos questions pratiques.

Pour être informé en détail de l'organisation du séminaire du 5 décembre, [inscrivez-vous à notre newsletter](#) (sur la page d'accueil de notre site [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)) ou envoyez un mail à [info@levolontariat.be](mailto:info@levolontariat.be).



## Remerciements

**L**a Plate-forme francophone du Volontariat et ses membres souhaitent remercier tout particulièrement leurs partenaires qui ont rendu possible la publication de ce numéro des Cahiers de la PFV :



*et avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin et de la Loterie Nationale*

### Nous tenons également à remercier

- Les membres de la Plate-forme francophone du Volontariat ;
- Le conseil d'administration de la PFV et tout particulièrement le Président, Christophe Cocu ;
- Les personnes ressources qui ont contribué à la qualité des articles.

#### Editeur responsable :

Christophe Cocu, Président de la Plate-forme Francophone du Volontariat

#### Mise en page :

InformAction asbl - [www.informaction.be](http://www.informaction.be)



## Contact

**L**a Plate-forme francophone du Volontariat est une organisation pluraliste composée de fédérations et institutions actives dans le champ de l'associatif. Elle œuvre à la reconnaissance du volontariat et à la valorisation de l'engagement solidaire et citoyen.

### Plate forme Francophone du Volontariat asbl

Place L'Ilon, 13 à 5000 Namur

Tel. : 081/31.35.50

[info@levolontariat.be](mailto:info@levolontariat.be)

[www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)

#### Coordinatrice de la PFV :

Gaëtane Convent

[gaetane.convent@levolontariat.be](mailto:gaetane.convent@levolontariat.be)



PLATE-FORME FRANCOPHONE  
DU VOLONTARIAT  
a.s.b.l.

## Les Membres effectifs de la Plate-forme



Vous retrouverez la liste de nos membres adhérents sur notre site  
[www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be).

Avec le soutien de :



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



Wallonie



de la Fondation Roi Baudouin et de la Loterie Nationale