



## FAVORISER TOUTES LES OCCASIONS D'APPRENTISSAGE



### PISTES DE RÉFLEXION

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

## LE TRAVAIL DU RÉSEAU

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

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

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

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

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

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

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



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

## DES IDÉES INSPIRANTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

## Les choix méthodologiques privilégiés

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

## Des idées à tester

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

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

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

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