

# Le dossier

## Efficacité & diversité : David contre Goliath ?

Si la professionnalisation du secteur associatif a certaines vertus, elle présente le défi de devoir jongler entre efficacité et ce qui fait son essence – innovation, cohésion sociale, convictions.

Dans un contexte sous pression et de plus en plus exigeant, il y a fort à parier que chaque personne ne se sente pas forcément accueillie. Et à en croire les chiffres, le volontariat semble refléter certaines inégalités sociales.

Pour éviter cela, pourquoi ne pas remettre en avant nos spécificités associatives à travers la place du volontariat ? La diversité des regards et des contributions des bénévoles est un levier puissant pour porter nos actions et ouvrir de nouveaux horizons, pensons-y !

Avec la professionnalisation du secteur associatif dirigée par une logique d'efficacité et de rentabilité, les associations se voient attaquées dans ce qui fait pourtant leur richesse : créativité, lien social, revendications... Si elles peuvent agir à différents niveaux pour remettre en avant leurs spécificités et leurs plus-values, une des pistes est de penser à la place du volontariat.

Les bénévoles, avec leurs idées, leurs savoirs et leurs talents, permettent d'enrichir nos manières de fonctionner et de faire évoluer nos actions. Et pour s'adapter à notre environnement changeant, la pluralité de leurs regards est souvent la bienvenue.

Mais **dans un environnement où la performance prime, comment s'assurer que toute personne souhaitant s'engager trouve sa place**, chacune avec son bagage ? Alors que les pouvoirs publics inscrivent nos actions dans du court terme, le manque de temps nous pousse parfois à exiger de nos bénévoles qu'ils soient efficaces rapidement.

Ces exigences peuvent représenter certains obstacles à leurs yeux : sentiment de ne pas avoir les compétences nécessaires, impression d'être un poids pour l'organisation, peur d'exprimer des idées qui diffèrent des habitudes... Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon l'étude de la Fondation Roi Baudouin, le taux de bénévolat s'élève en même temps que le diplôme obtenu. Près de 58% des activités bénévoles en Belgique sont réalisées par des personnes qui possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur (bachelier ou master), alors que cette frange de la

population ne représente que 29,9% de la population totale. Quant au statut socio-économique, il influence également le taux d'engagement volontaire : les personnes engagées dans la vie professionnelle font davantage de volontariat que les personnes reprises dans d'autres catégories. Elles représentent ainsi 57% de l'ensemble des bénévoles, devant les pensionnés qui en représentent un cinquième.

La recherche d'efficacité nous pousserait-elle à reproduire les inégalités sociales au cœur du volontariat ? Comment éviter cela ? Repenser aux contributions des bénévoles dans ce qui constitue nos richesses –créativité, valeurs, lien social–, est une des clés. Pour mieux identifier les leviers d'ouverture, nous vous proposons de suivre les différentes étapes d'une activité de volontariat. Recrutement, accueil, formation, accompagnement... Chaque moment est l'occasion de **remettre du sens dans nos actions**, à vous de jouer et d'y penser à travers le volontariat !

## IDENTIFIER UN BESOIN INSATISFAIT

En Wallonie et à Bruxelles, plus de 400.000 volontaires répondent, à travers leur engagement, à des besoins que la société n'est

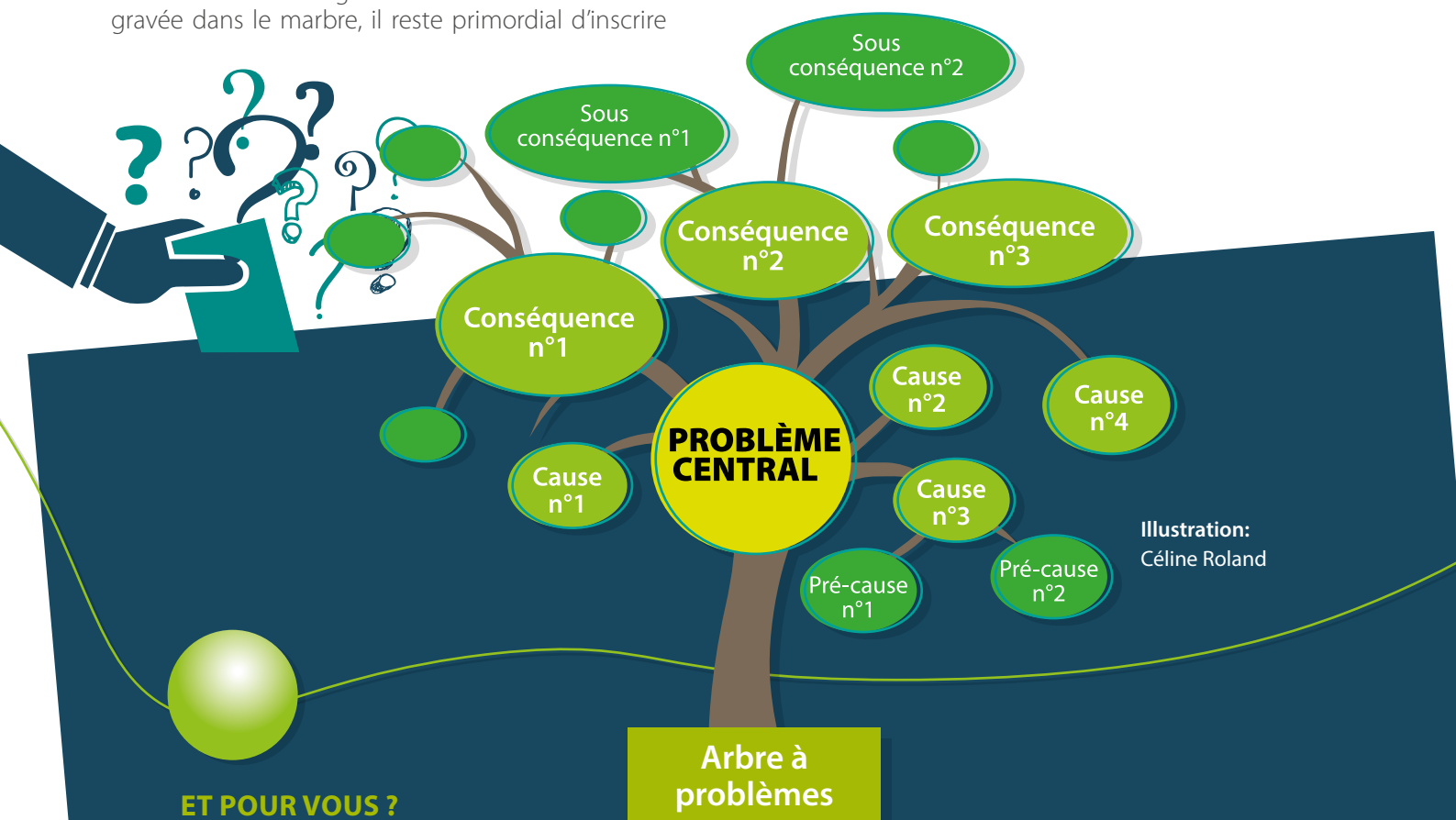




pas en mesure de satisfaire. En tant qu'association, nous définissons notre rôle autour de cet enjeu. Garantir le droit à un logement décent, élaborer des solutions durables pour lutter contre la pauvreté, combattre les discriminations liées au genre, veiller à l'égalité des droits et des chances... sont quelques exemples de mission que nous pouvons mener. Qu'en est-il de la place des volontaires dans celle-ci ? Avec quelle toile de fond les rencontres seront-elles favorisées ?

Si la mission d'une organisation est vaste et souvent gravée dans le marbre, il reste primordial d'inscrire

les activités des bénévoles dans celle-ci. Pour des volontaires qui s'engagent par militance, c'est une manière de se sentir reconnus dans leurs motivations et appartenants ainsi à l'organisation. De manière générale, identifier les besoins insatisfaits permet de partager des bases communes, que chacun peut s'approprier et reconnaître pour se sentir « utile », un levier clé pour garantir l'engagement. Et y réfléchir de manière collective –en particulier avec les bénévoles, facilite encore plus la compréhension des différents enjeux, une belle manière d'identifier avec eux leur contribution à la société !



## ET POUR VOUS ?

**Travailler de manière collective l'identification des besoins : l'arbre à problèmes... et à solutions !**

L'objectif de cet outil est d'identifier la problématique, ses causes et ses conséquences. Il permet de partager les enjeux liés à la mission principale d'une association.

**Exemple :** une organisation se donne comme mission de combattre les inégalités de genre, car celles-ci constituent un enjeu problématique à ces yeux.

Une fois la problématique centrale identifiée, les différentes personnes autour de la table peuvent exprimer librement les différentes causes et conséquences –elles-mêmes pouvant réserver ou cacher des causes primaires ou conséquences secondaires. Un temps indi-

viduel ou en sous-groupe peut être prévu pour défricher en partant de questions clés.

→ Causes : quelles sont les origines du problème ? Pour chaque cause identifiée, d'où viennent-elles ?

→ Conséquences : quelles sont les effets du problème ? que provoque-t-il ? Pour chaque conséquence identifiée, quelles sont les répercussions ?

Complété, l'arbre à problèmes permet alors d'avoir une vision partagée et élargie du besoin à satisfaire. Elle soulève les enjeux sociaux qu'une association pourrait utiliser pour sensibiliser les bénévoles à la cause défendue, orienter ses recherches pour disposer de statistiques ou de chiffres clés, interpeller les citoyens et les politiques...



Arbre à solutions

La seconde étape consiste à transformer cet arbre à problèmes en arbre à solutions. La mission de l'association se retrouve au centre de l'arbre.

**Exemple :** veiller à l'égalité des droits et des chances

Pour orienter les activités, une sélection des causes peut être choisie selon les moyens –sur quelles causes pouvons-nous agir, et envies des parties prenantes. Les différentes causes se traduisent en actions. Comment allons-nous concrètement contribuer à notre mission ? Dans quelles activités les bénévoles trouvent-ils une place ?

De leur côté, les conséquences sont formulées positivement en finalités. Celles-ci sont intimement liées aux motivations des volontaires qui s'engagent par conviction. Une association peut les remettre en avant à différents moments : attirer des bénévoles sensibles à certaines luttes, redonner du sens à une activité où un bénévole se sent inutile... Attention, celles-ci peuvent sembler parfois fort éloignées des tâches du volontaire : lors de la définition de son activité, il reste donc important de les mettre directement en lien avec ce qu'il fait concrètement.



## DÉFINIR L'ACTIVITÉ DE VOLONTARIAT

Partant des enjeux sociaux, l'activité de volontariat se traduit ensuite en objectifs, tâches, moyens humains, matériels et financiers... Lors de cette étape, nous identifions le cadre dans lequel s'inscrit concrètement le bénévole. Celle-ci peut s'envisager en amont, avec les employés, les volontaires déjà impliqués ou encore les bénéficiaires. Mais pourquoi ne pas envisager un espace pour y travailler en aval avec les bénévoles qui seront impliqués dans l'activité ? Certains volontaires, qu'ils soient attirés par la mission de l'organisation ou souhaitent dénoncer une injustice, pourraient être intéressés de s'engager dans un processus de co-construction.

Il est important d'être clair dans ce cadre – moyens disponibles, ressources et talents nécessaires, explicitation des rôles..., mais également de partager des objectifs qui font sens au regard de la mission de l'organisation. Derrière la notion d'objectifs se retrouvent celles de résultats atteints, de performance. Pour ne pas rester cantonné à ces logiques économiques, il faut donc veiller à créer des critères appropriés à notre association et à son environnement. Et trouver des moyens de montrer les plus-values qualitatives et humaines du volontariat.



## ET POUR VOUS?

**Identifier les plus-values du volontariat en-dehors de logiques économiques : la matrice d'utilité sociale.**

Afin d'éviter la transposition de modèles de gestion d'entreprise au monde associatif et de préserver la force de l'action collective, plusieurs recherches ont été menées pour envisager d'autres principes et cadres, d'une « autre gestion ». Ceux-ci veillent à reconnaître la pluralité des organisations tout en considérant les défis de leur environnement, en vue de renforcer leur soutenabilité.

Pour une association, sa finalité ne s'entend pas en termes de viabilité financière – vision limitée, mais plutôt selon son utilité sociale. Elle continuera ses actions dans une perspective à long terme, dans une multiplicité de dimensions : socio-économique, socio-politique, socio-environnementale, socio-culturelle et socio-technologique. Ensemble, ces différentes dimensions traduisent les enjeux regroupés dans la mission d'une association, ce qu'elle vise. À l'échelle du volontariat, cette matrice nous invite à réfléchir à la place du volontariat. En quoi les volontaires soutiennent-ils la mission de l'organisation selon son ancrage territorial ?

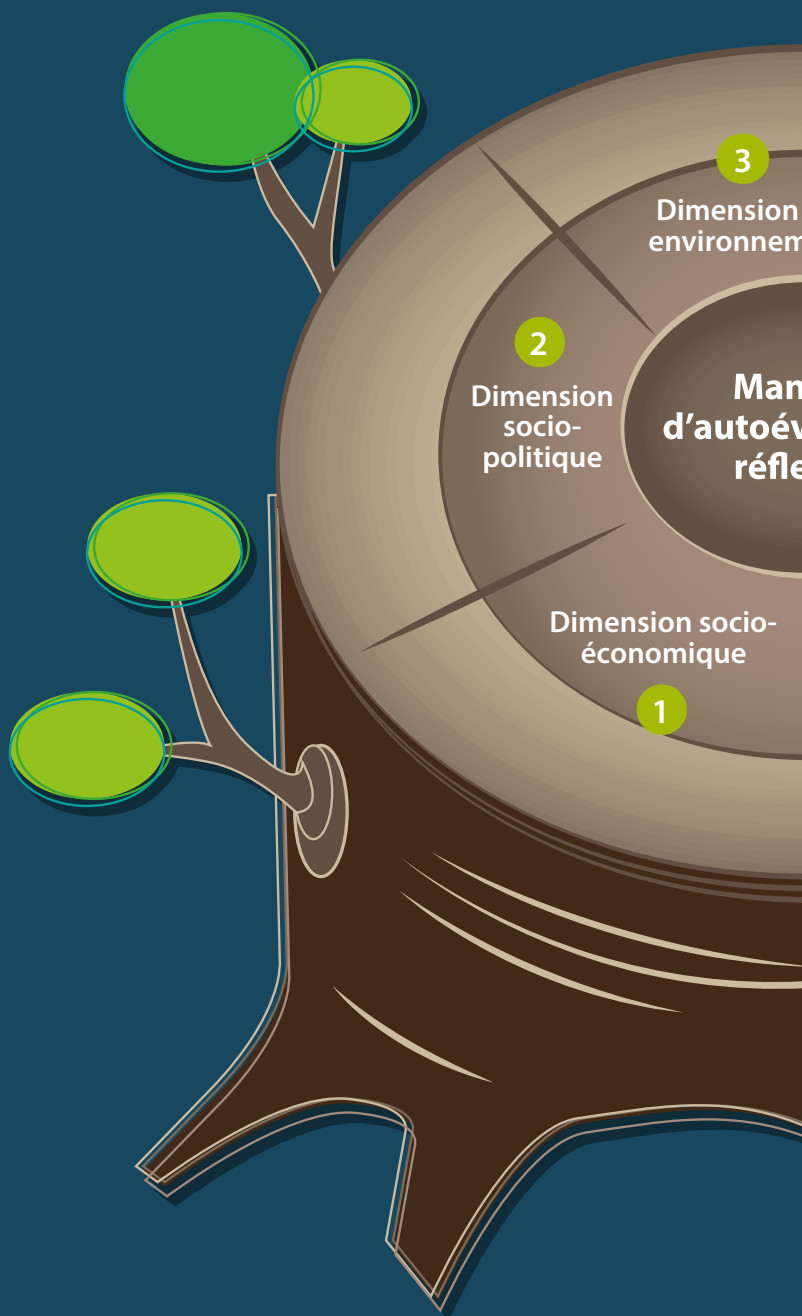
Les questionnements générés par cet outil peuvent faire l'objet d'un échange avec les volontaires. Pour eux, c'est l'occasion d'identifier concrètement ce qu'ils représentent pour l'organisation et la société, voire de creuser des dimensions qu'ils voudraient davantage explorer. Côté association, n'est-ce pas une belle opportunité pour mettre à l'honneur nos bénévoles au travers d'une palette de sens des actions ?

**1** Que représentent les volontaires dans la capacité de l'association à générer et mobiliser des ressources ? Il est primordial d'envisager ces ressources au-delà de l'aspect purement économique.

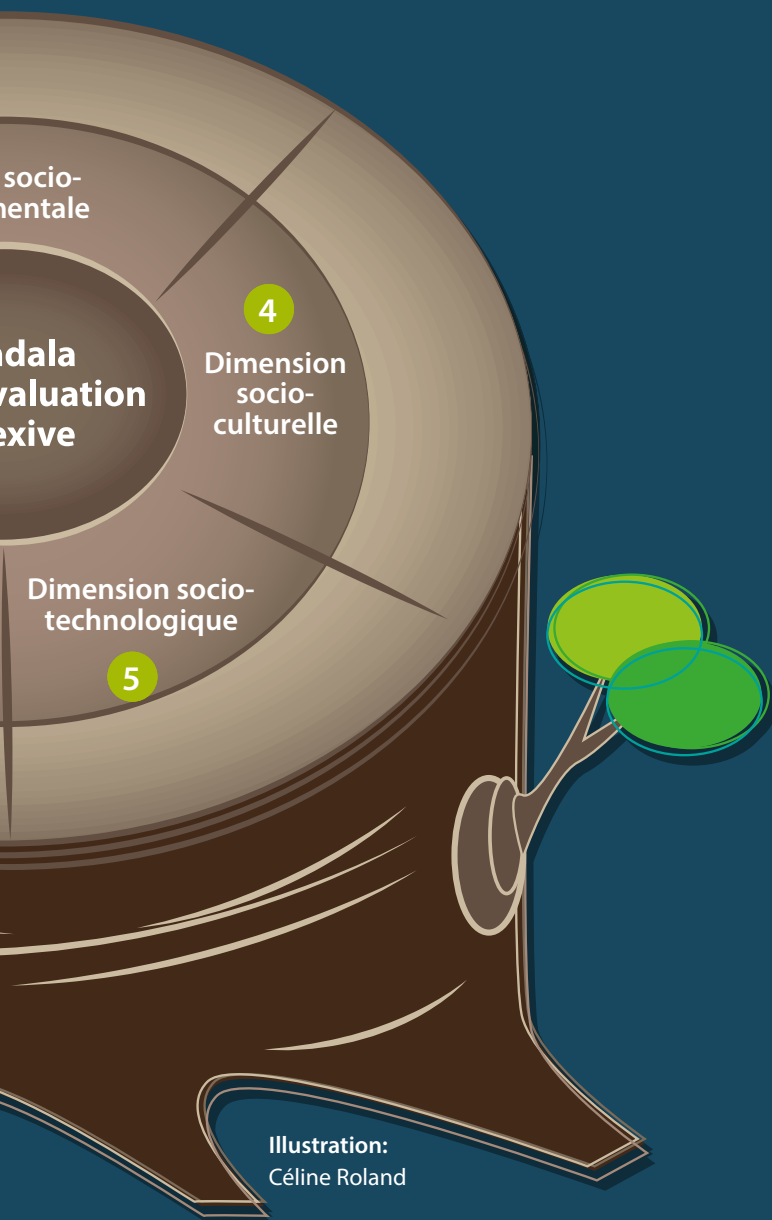
### Exemple :

- ventes réalisées par des bénévoles pour soutenir la mission de l'association.
- savoirs, contacts, ressources matérielles... amenés par les bénévoles.
- part des bénévoles par rapport à l'ensemble des ressources humaines de l'organisation.

**2** Que représentent les volontaires dans la capacité de l'association à agir en groupe sur du long terme, autour d'un but commun ? Ici, il s'agit d'identifier le niveau de mobilisation des bénévoles et leur participation à la prise de décision. C'est également reconnaître le rôle joué par les bénévoles dans les relations avec les autorités publiques ou les autres acteurs associatifs.



Source : Eynaud P. & de França Filho G.C., Solidarité et organisation : penser une autre gestion, Mandala d'autoévaluation, p.199.



**Exemple :**

- représentation des bénévoles aux instances de décision (AG-CA)
- niveau de participation des bénévoles dans les espaces de discussion et les activités (cf. Les Cahiers du Volontariat 2018)
- représentation des bénévoles dans des actions de sensibilisation dans l'espace public, d'interpellation des pouvoirs publics (locaux, régionaux, fédéraux...) et de partenariat avec d'autres associations.

**3** Que représentent les volontaires dans le degré de liaison de l'association avec les caractéristiques environnementales de son territoire ?

**Exemple :**

- apports des bénévoles pour réduire l'empreinte écologique de l'association lors d'activités, d'évènements...
- rôle des bénévoles pour sensibiliser à la préservation de l'environnement, en interne et avec les bénéficiaires.
- représentation des bénévoles pour définir les engagements de l'organisation en vue de préserver l'environnement à son échelle.

**4** Que représentent les volontaires dans la capacité de l'association à créer des liens entre elle et ses bénéficiaires ?

**Exemple :**

- apports des bénévoles pour développer un climat de confiance et de coopération au sein de l'association
- rôle des bénévoles pour favoriser l'inclusion des personnes traditionnellement exclues
- savoirs, relations, expériences... amenés par les bénévoles pour imaginer des activités cohérentes avec leur ancrage territorial

**5** Que représentent les volontaires dans la capacité de l'association à générer et socialiser des savoirs autour de l'action collective ?

**Exemple :**

- opportunités d'échanges d'expériences et de création de savoirs entre bénévoles
- suivi des expériences et apprentissages des bénévoles pour alimenter leur parcours et leurs activités
- rôle des bénévoles pour penser des outils et des processus adaptés à l'ancrage culturel et local des activités



## RECRUTER LE VOLONTAIRE

Une fois les plus-values du bénévole identifiées, l'association peut se lancer dans la phase de recrutement. Celui-ci invite à se poser plusieurs questions. Dans quelle mesure les volontaires représentent-ils la diversité de la société, en lien avec notre mission ? Si notre association veille à l'émancipation des jeunes, l'ensemble des jeunes sont-ils présents parmi nos bénévoles ? A quel niveau nos volontaires reflètent-ils les bénéficiaires de notre mission ?

L'inclusion présente différents types d'intérêts pour l'association. Une diversité parmi les bénévoles permet par exemple de faire connaître l'organisation dans des « cercles » plus larges, et de toucher davantage de publics éloignés de notre sphère habituelle. C'est aussi l'occasion d'élargir un champ de possibilités alors que le manque de volontaires se fait parfois ressentir. Bénéficier d'un regard extérieur sur nos pratiques, découvrir des initiatives d'autres horizons – menées ailleurs dans le monde, à plus petite ou plus grande échelle, dans le quartier où la personne habite... Mais quels leviers pour favoriser l'ouverture lors du recrutement des bénévoles ?

### RECONNAITRE NOTRE RÔLE DANS L'INCLUSION

En tant qu'organisation, nous prenons nos décisions, définissons nos actions et adoptons certaines politiques de fonctionnement selon une certaine position (politique, idéologique, culturelle, historique...). Sans le vouloir, cette position peut être un facteur de discrimination, qu'il est important de reconnaître si nous souhaitons travailler l'inclusion.

Au Canada, il est obligatoire pour les organisations de penser à la notion d'« accommodement raisonnable ». Il s'agit de prendre conscience qu'une position peut avoir des effets de discrimination à l'égard des personnes actives dans l'organisation ou des publics, avant d'envisager quelles sont les mesures possibles et nécessaires pour s'ouvrir.







## ET POUR VOUS?

### Recruter des volontaires dans une logique d'inclusion : des pistes pour réfléchir

Nos critères et nos attentes peuvent être un obstacle à la diversité. À nous de les doser. Par ailleurs, communiquer sur notre flexibilité – lieu adapté aux personnes à mobilité réduite, traduction si le français est encore en apprentissage, existence d'autres activités de bénévolat - permet de concrétiser notre volonté d'ouverture et d'attirer l'attention d'un public plus varié.

→ Si nous devons décrire notre volontaire idéal, quel serait-il (talents, personnalité, style...)?

→ Comment un volontaire pourrait-il nous surprendre (talents, personnalité, idées, style...)? Comment pourrions-nous nous faire connaître auprès de lui?

→ Comment les bénévoles contribuent-ils à l'activité ou à notre mission? Comment ces richesses (attitudes, talents, idées...) sont-elles communiquées dans l'offre?

→ Quels sont les critères indispensables et facultatifs? Quels aménagements notre organisation est-elle prête à faire? Dans quelle mesure sont-ils clairement communiqués dans l'offre?

→ Dans quelle mesure assurons-nous une certaine diversité de critères selon les différentes activités de volontariat? Si un bénévole ne rencontre pas ceux souhaités par une activité, veillons-nous à l'orienter vers une autre activité?

## Rédaction de l'offre de volontariat

Que ce soit dans les mots ou les images utilisés, il est important de veiller à l'accessibilité de l'offre. Est-elle facile à lire et à comprendre? Pour qui pourrait-elle être difficile à déchiffrer? Quelques conseils pour rendre l'information plus accessible:

→ Favoriser des phrases courtes et simples (sujet, verbe, complément).

→ Utiliser des mots de la vie de tous les jours.

→ Éviter les abréviations ou les termes qui font référence au jargon de l'association.

→ Privilégier le format de liste (puces ou numéros) plutôt qu'une phrase continue lors d'une énumération.

→ Mettre les informations importantes en gras.

→ Communiquer les informations importantes, nécessaires pour que les personnes comprennent le message.

→ Illustrer vos propos par des images faciles à comprendre, qui expliquent l'activité de volontariat.

## Diffusion de l'offre de volontariat

Un des moyens pour trouver des bénévoles est le bouche-à-oreille. Si les bénévoles ont des profils variés, les associations toucheront sans doute davantage de publics divers. Mais qu'en est-il si ce n'est pas le cas? Voici quelques pistes à creuser:

→ Collaborons-nous avec des organisations touchant des publics plus éloignés pour diffuser une offre de volontariat ou faire connaître l'association et ses actions?

→ De quels réseaux pouvons-nous profiter pour s'ouvrir?

→ Dans quels lieux pouvons-nous toucher des publics plus éloignés?

→ Utilisons-nous différents types de supports pour faciliter l'accessibilité au contenu de l'offre: vidéo, enregistrement sonore, affiche...?

## RENCONTRER ET ORIENTER LE VOLONTAIRE

Cette étape est le moment où attentes de l'organisation et du bénévole se rencontrent. Pour lui, c'est exprimer ses motivations et voir comment elles rejoignent la mission de l'organisation et les activités possibles. Comment se passe cette rencontre dans notre organisation? Quelle place est laissée au volontaire pour exprimer ses questions et remarques? Quelles informations lui partageons-nous? Celles-ci doivent

lui permettre de comprendre quel genre de tâches ou de décisions il sera amené à prendre, identifier le cadre du volontariat –un acte libre, tourné vers autrui, sans rétribution... Par ailleurs, une personne peut venir avec des atouts et des savoirs, qu'elle connaît ou non et peut les proposer à l'association. Ceux-ci ne sont pas forcément de l'ordre des compétences. Une personne qui aime bricoler peut par exemple ajouter une plus-value à la mise en œuvre du projet –construire le décor ou les outils utilisés lors d'un événement extérieur. Encore faut-il qu'un espace pour partager cette expérience soit possible. Des outils existent pour identifier les atouts des bénévoles, au-delà de leurs compétences!



## ET POUR VOUS?

### Rencontrer et orienter vers la « bonne » place : Talentenscan : het Kaartspel, un outil pour découvrir les talents et envies des volontaires

Ce jeu, traduit en français et néerlandais, compte 30 cartes avec des affirmations telles que « Je sais rendre les gens enthousiastes », « Je discute volontiers », « Je sais bien écouter », « la culture, c'est important ». Vous les disposez sur une table par exemple, avec le texte face vers le haut et laissez la personne le temps de les découvrir par elle-même. Vous pouvez également les lire si elle préfère les entendre oralement. Elle choisit les 6 cartes auxquelles elle s'identifie le plus puis les retourne. Chaque carte est associée à une couleur qui correspond à un talent spécifique. Aventurier, sociable, intellectuel, artistique, consciencieux, habile. Partez des couleurs qui ressortent le plus pour discuter avec le volontaire – un descriptif existe pour chaque talent. La personne se reconnaît-elle dans ce talent ? Dans quelle mesure telle activité de volontariat pourrait correspondre à ses envies ? Quels talents souhaite-t-elle apporter à l'organisation ?

Envie d'y jouer ? Commandez-le sur [www.kenniscentrumwwz.be](http://www.kenniscentrumwwz.be) !

## ACCUEILLIR ET INCLURE LE VOLONTAIRE

Soigner l'accueil d'un volontaire démarre avant qu'il n'entame son activité. Pour les responsables de bénévoles, c'est l'occasion de penser à une éventuelle phase « découverte », aux outils et matériel à mettre à disposition, au parrainage avec un autre volontaire... Les premiers contacts sont cruciaux pour définir les relations entre le volontaire et l'association. Quelle impression le bénévole ressent-il à son arrivée, dans son activité et ses interactions avec le public ou les autres personnes impliquées dans l'association ? Quelles bases communes sont partagées par l'association et le volontaire ? Découvrir les lieux de l'activité, partager les besoins et attentes avec les personnes avec qui le bénévole agira, passer un moment informel autour d'un déjeuner... sont autant de leviers pour clarifier le cadre de l'engagement, définir ensemble un fonctionnement ou encore partager des informations nécessaires à l'activité. Rendre cette phase d'accueil agréable donne une première image de l'association pour le bénévole. C'est également l'occasion de mieux comprendre l'envers du décor des actions qui contribuent à la société.

## ET POUR VOUS?

### Accueillir et inclure : des espaces d'expression pour favoriser la pluralité des idées

A l'arrivée d'un nouveau volontaire correspond un nouveau regard, nourri d'expériences, de relations et de traits de personnalité nouveaux. Tant d'éléments pour alimenter les pratiques de l'organisation, apporter des idées diverses pour répondre aux besoins insatisfaits de la société ou encore imaginer des activités inédites !

Pour les recueillir, il convient de penser à l'inclusion des espaces de discussion et d'échanges. L'association prévoit-elle à la fois des moments collectifs et individuels pour recueillir la parole des bénévoles fraîchement arrivés ? Une personne timide ou ne se sentant pas encore légitime n'osera peut-être pas s'exprimer en groupe dès le départ, mais le fera plus aisément auprès des premières personnes rencontrées dans son activité de volontariat.

Par ailleurs, il est important de penser à plusieurs modes de communication pour récolter la parole. Pour favoriser l'expression et s'assurer que les questions, les informations et les idées passent et sont comprises, il peut être intéressant d'adapter notre communication, à la fois orale et écrite. Outre les imagiers, d'autres outils existent pour simplifier le message et veiller à sa compréhension par des publics plus « vulnérables » (handicap, langue...).

- Découvrez en ligne notre outil « Toolbox communication »

### DÉFINIR DES BASES COMMUNES POUR AGIR COLLECTIVEMENT

- Quels sont les engagements réciproques, à la fois du volontaire et de l'organisation ?
- Quels sont les besoins de chaque personne pour

se sentir bien dans son activité et dans le groupe ?  
→ Quels moyens de communication (écrite et orale) privilégions-nous ? Dans cet espace, il est important de recueillir la parole de chacun, de manière libre et sans jugement. Dans une logique d'inclusion, il importe également d'anticiper sur les aménagements à envisager selon la vie privée des personnes –contraintes horaires, vie de famille, difficultés de déplacement...

### S'AMÉLIORER GRÂCE AU RAPPORT D'ÉTONNEMENT

Dans une logique d'inclusion, ce rapport invite le nouveau bénévole à partager son regard pour imaginer de nouvelles idées ou alimenter les pratiques de l'association. À son arrivée, le volontaire est prévenu qu'il aura l'occasion d'exprimer ses questionnements, de parler des choses qu'ils trouvent « surprenantes » ou qu'il ne comprend pas après quelques temps dans l'association. Prendre ce temps est également une source intéressante pour récolter des suggestions et pistes d'améliorations auprès du bénévole.

- Découvrez en ligne cet outil imaginé par Les Amis d'accompagner.

### FONCTIONNER EN BINÔME

Pour découvrir l'organisation et peu à peu s'intégrer dans son activité de volontariat, un bénévole peut démarrer en binôme, avec un autre volontaire. Évoluer avec un pair permet de privilégier davantage un contact informel, de dépasser certaines peurs ou de poser plus facilement certaines questions. C'est aussi l'occasion de favoriser une diversité au sein des équipes de bénévoles. Pourquoi ne pas inviter les binômes à échanger leurs idées sur ce qui leur manque dans le fonctionnement de leurs activités ou identifier deux habitudes qui marchent bien pour réaliser leurs actions ?

## ACCOMPAGNER LE VOLONTAIRE

Cette étape se réfère au soutien du volontaire dans son activité. Les outils mis à disposition, les possibilités de formation (internes et externes) ... mais également les moments et approches pour reconnaître son action et le fidéliser. Tous ces éléments sont des leviers pour l'association en vue du bien-être des bénévoles. Pour que le volontaire se sente à sa place dans son engagement, le sentiment de reconnaissance peut répondre à certains besoins primaires –tels que la confiance ou

l'estime de soi. Pour l'association, il est donc important de penser à la visibilité des actions des bénévoles. Mettre en avant leurs contributions diverses, c'est aussi valoriser la pluralité des activités des bénévoles au sein de l'association. S'ils répondent aux mêmes besoins insatisfaits de la société, chaque volontaire, chaque équipe le fait selon des processus différents. Organiser la logistique de distribution de repas, défendre des convictions sur l'espace public, sensibiliser les enfants et adolescents autour de l'alimentation lors d'ateliers en classes... Cette multitude d'activités permet de toucher davantage de citoyens, de publics et de nourrir la capacité d'innovation de l'association. Comment sont-elles rendues visibles, auprès du bénévole, en interne et à l'externe ?



## ET POUR VOUS ?

**Accompagner et reconnaître le volontaire : des leviers pour renforcer l'estime de soi et comprendre la portée concrète de son action**

- **Diversifier les pratiques de remerciement** : au quotidien, à des événements spéciaux (par exemple, lors du 5 décembre, Journée internationale des volontaires), de manière formelle et informelle...
- **Parler des bénévoles avec un ton positif, encourageant...** Partager ce qu'un volontaire vous a appris aujourd'hui ou se sentir motivé suite à des pistes d'amélioration suggérées.
- **Illustrer par des affiches** leur impact ou leurs activités dans des espaces fréquentés par d'autres bénévoles, les bénéficiaires, les employés, dans l'espace public...
- **Organiser des moments festifs**, où rencontres et amusement sont au rendez-vous. Profiter de ces occasions pour mettre en avant la richesse des différentes équipes de bénévoles et leurs contributions diverses, voire pour accueillir des nouveaux volontaires.
- **Sonder les volontaires pour connaître leurs préférences et leurs idées** en matière de reconnaissance. Il y a souvent plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une, c'est une autre opportunité pour croiser les envies diverses et répondre au mieux aux différentes attentes des volontaires.

## ÉVALUER L'ACTIVITÉ DE VOLONTARIAT

L'évaluation peut amener à réorienter l'activité du bénévole ou à y mettre fin. Le volontaire ne s'y retrouve plus, l'organisation n'identifie plus le sens à avoir des bénévoles à cet endroit... Mais c'est avant tout l'occasion de repartir des objectifs fixés au départ et réaliser ce qui a été accompli. En ce sens, évaluer permet d'illustrer comment les motivations du volontaire se concrétisent -en particulier, de renforcer le fait de se sentir utile. L'évaluation doit être pensée dès la définition de l'activité. Par exemple, l'organisation peut partir de la matrice d'utilité sociale (voir plus haut) pour définir avec le bénévole les objectifs des activités à mettre en œuvre. L'évaluation de ces objectifs peut s'envisager à différents moments et sous plusieurs formes. Avoir des moments pour évaluer en cours d'action permet d'entretenir la motivation du volontaire, d'envisager de nouvelles perspectives en cas d'impasse... Quant aux dispositifs, l'évaluation peut se vivre en équipe ou individuellement, par la discussion ou à travers une grille de lecture -avec un moment prévu être complétée par le bénévole. Il convient de définir ces modalités avec le volontaire ou l'équipe dès le départ de l'activité, en identifiant la pertinence de ces moments par rapport à leur engagement. Partager les avancées concrètes, croiser les idées entre bénévoles, favoriser l'échange de pratiques, célébrer les réussites... En fonction de l'étape d'évaluation, différents indicateurs -données chiffrées, opinions, ressentis-, permettent de mesurer l'évolution de l'action. Quels résultats l'activité bénévole a-t-elle produits ? Que pense le volontaire du processus mis en place par rapport aux objectifs fixés ? Quelles nouvelles perspectives imagine-t-il pour mettre en œuvre la mission de l'organisation ? L'évaluation est une réelle opportunité pour ouvrir les regards et dynamiser les activités de volontariat -au-delà d'une simple obtention de résultats !



## ET POUR VOUS ?

### Évaluer l'activité de volontariat : différentes étapes pour partager les regards et faire évoluer l'activité

Dès le départ, le processus d'évaluation s'envisage à plusieurs niveaux pour analyser et comprendre le sens de ce que le bénévole (ou l'équipe) apporte par ses actions. Pour les volontaires, c'est une manière de comprendre en quoi ils sont utiles et d'imaginer de nouvelles idées pour renforcer leur motivation et leur envie de continuer leur engagement. Si l'efficacité et l'efficience sont rarement oubliés dans l'évaluation, penser aux autres étapes reste primordial pour veiller au sens donné à l'activité volontaire. Chaque phase est une opportunité pour reconnaître les volontaires en partageant leurs multiples réalisations et méthodes au sein de l'organisation !

→ **1** Cette étape met en avant les résultats produits par l'activité de volontariat. Elle s'évalue régulièrement pour donner une direction aux actions et les corriger si nécessaire. En quoi les résultats observés contribuent-ils aux objectifs fixés pour l'activité bénévole ? Quels sont les effets attendus et non attendus générés (effets de surprise, plus-values non prévues au départ) ? Comment le volontaire perçoit-il les résultats concrets de son action ?

→ **2** Au-delà des résultats attendus, cette étape invite à se pencher sur la méthodologie mise en place. Les actions prévues sont-elles accomplies avec les moyens disponibles (humain, financier, matériel) ? Il est pertinent de s'arrêter sur ces

moyens au moins une fois en cours d'action avec le ou les bénévoles impliqués, pour s'accorder sur le processus et réajuster si besoin. Le volontaire ou l'équipe se sentent-ils à l'aise par rapport à la gestion des ressources (bien-être de chacun, éthique et valeurs dans la prise de décisions...) ? Quelles pratiques sont à garder ou à envisager autrement ? En fin d'action, cette étape permet également de retenir les recommandations (bonnes pratiques, pistes d'amélioration) pour de futures actions.

→ **3** Revenir sur la pertinence permet d'analyser le bien-fondé de l'activité de volontariat par rapport aux enjeux globaux de l'organisation. Quels sont les effets à long terme des actions menées par le bénévole ? Comment contribuent-elles à la mission de l'organisation ? Il est important de ne pas négliger cet aspect car il permet de prendre du recul sur l'intérêt de continuer ou non l'activité de volontariat. Pour cette phase, la matrice d'utilité sociale (voir plus haut) aide à clarifier pourquoi la place du bénévole est pertinente –au-delà de logiques économiques.

→ **4** En repartant de l'arbre à problèmes (voir plus haut), cette étape invite à observer les retombées à moyen et long terme par rapport à la situation initiale. En quoi l'activité de volontariat l'a-t-elle fait évoluer ? Comment a-t-elle permis de s'attaquer aux causes du problème ? Ces constats s'observent généralement après quelques années, le volontaire n'en prendra donc pas forcément connaissance directement. Néanmoins, mesurer l'impact permet de démontrer comment, grâce aux volontaires, l'organisation participe au changement de la société –justification auprès des bailleurs de fonds, reconnaissance d'une expertise, recommandations auprès des politiques...

## Bibliographie

Conseil de la Jeunesse Catholique, L'Arbre à problèmes, 2016.

Coordination Egalité des Chances et Diversité de Bruxelles Pouvoirs locaux, Manuel pour la mise en œuvre de plans de diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois, Bruxelles, 2017.

CRES Languedoc-Roussillon, Culture et Promotion, Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale à l'intention des acteurs de l'économie sociale et solidaire, Montpellier, 2009.

de Amorim A., Cavelier B., Ruleta M. & Yard Y., Guide de l'évaluation, Ministère des Affaires étrangères, Paris, 2005.

Eynaud P. & de França Filho G. C., Solidarité et organisation : penser une autre gestion, Éditions Érès, 2018.

Fondation Roi Baudouin, Le volontariat en Belgique. Chiffres clés, 2015.

Periferia, L'évaluation partagée donne du sens, Bruxelles, 2013.

Plateforme francophone du volontariat, Réseau VolontariAS et Réseau Volonterre d'Asile.

Scharnitzky P. & Stone P., Association Française des Managers de la Diversité, L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique, 2018.

Service Public Régional de Bruxelles, Manuel pour la mise en œuvre de plans de diversité dans les pouvoirs locaux bruxellois, 2017.

SPF Personnel et organisation, Élaborer une politique de diversité : guide méthodologique, la diversité... un effet surprenant !, Bruxelles, 2010.

Statistics Belgium, « Niveau d'enseignement de la population âgée de 15 ans et plus (2016) » in Chiffres clés. Aperçu statistique de la Belgique, 2017, pp.118-119.

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

[www.clps-bw.be/publications/productions/larbre-a-probleme](http://www.clps-bw.be/publications/productions/larbre-a-probleme)

[www.cultures-sante.be](http://www.cultures-sante.be)

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

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

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

[www.volunteerscotland.net](http://www.volunteerscotland.net)