

LES CAHIERS du Volontariat

Magazine de la

Plateforme francophone

du **VOLONTARIAT**



Novembre 2019 – N°10

Effacité
& diversité :
David contre Goliath ?

Préambule
Rentabilité et volontariat :
un mariage malheureux ?

Tour des membres
Bras dessus Bras dessous & Gaffi



Édito

« *Ponctuels* », « *Dynamiques* », « *Expérience et diplôme requis* », « *Régime quart-temps* »...

Vous ne rêvez pas, ces caractéristiques se retrouvent parfois dans des offres de volontariat. Si certains éléments peuvent nous paraître essentiels, ils reflètent une certaine « professionnalisation » du secteur associatif. Plans stratégiques, objectifs, indicateurs de réussite... font partie de notre quotidien, et ont contribué à considérer de plus en plus nos organisations comme des acteurs essentiels à la vie économique. Et les volontaires dans tout cela ? Nos attentes envers eux ne sont-elles pas trop imprégnées d'une logique « efficacité à tout prix » ? Si ces questionnements peuvent résonner au sein de nos organisations, ils retentissent également dans d'autres sphères.

Que ce soit dans les médias, la société ou encore en politique, le volontariat évoque encore des représentations très éloignées de ce qu'il est par nature. « Les bénévoles pourront toucher jusqu'à 6000€ par an », « un service basé sur du volontariat obligatoire », « Vivre plus longtemps en devenant bénévole »...

Pour contrer ces logiques de rentabilité, nous pouvons –en tant qu'organisations et bénévoles, rappeler les richesses du volontariat. **Créativité, lien social, pouvoir d'initiatives, convictions, pluralité des regards...** Réaffirmer ces forces, c'est aussi l'occasion de rappeler ce qui différencie nos associations des entreprises « marchandes », alors que les dernières nouveautés juridiques semblent l'oublier –en témoigne ce fameux Code des Associations et des Sociétés, un livre de chevet dont nous nous serions bien passés !

Qu'à cela ne tienne, ces Cahiers du Volontariat vous proposent une lecture bien plus agréable et inspirante pour votre quotidien. La PFV vous offre l'occasion de démêler ces logiques de rentabilité autour du volontariat et de miser davantage sur des leviers tels que la diversité et les richesses des bénévoles. Un pari à tenir, pour donner du sens à nos missions, nos pratiques quotidiennes et tout au long du parcours du volontaire...
À vous de jouer ?!

Bonne lecture,

Emmeline Orban
Secrétaire générale de la
Plateforme francophone
du Volontariat



Sommaire

4

INSTANTANÉ

LE VOLONTARIAT : UN BUSINESS RENTABLE ?

PRÉAMBULE

RENTABILITÉ ET VOLONTARIAT :
UN MARIAGE MALHEUREUX ?

9

GRAND ANGLE

LE SECTEUR ASSOCIATIF :
UN PASSÉ PAS TOTALEMENT DÉPASSÉ ?

LE DOSSIER

EFFICACITÉ & DIVERSITÉ :
DAVID CONTRE GOLIATH ?

28

LA RENCONTRE

FLORENCE PIRE ET LA MAGIE DU RIRE

TOUR DES MEMBRES

BRAS DESSUS BRAS DESSOUS & GAFFI

42

LA PFV VOUS PROPOSE AUSSI ...

ÉDITO

2

5

15

33

Grand jeu du volontariat

TENTEZ VOTRE CHANCE
ET REMPORTEZ
UNE MULTITUDE DE GAINS !

Être bénévole c'est...



... des rencontres ?



... un tremplin pour un job ?

scannez-moi



Découvrez votre gain en ligne !
Perdu ? Retentez votre chance sur
www.levolontariat.be

Instantané

Le volontariat : un business rentable ?

« Un tremplin vers l'emploi ? », « Une affaire de diplômés ? », « Du travail au noir ? », « Un partenaire santé miracle ? »...

Ces clichés nous dérangent, mais persistent, que ce soit dans les médias, la société, en politique ou au sein des associations. Ils inscrivent le volontariat dans une logique de rentabilité : produire une valeur supérieure à l'investissement en temps, en ressources humaines et en argent.

Cette année, la PFV a donc décidé de s'attaquer à ces idées reçues.

Leurs origines, l'influence des choix politiques, les raisons de s'en méfier... mais aussi les pistes pour en sortir !

Pour la PFV, le volontariat doit rester un **acte gratuit** et un geste de **solidarité** ; un engagement **libre** et **ouvert à tous**. Convaincus des richesses du secteur associatif et du volontariat, nous devons, en tant que citoyens ou associations, **réaffirmer nos forces -capacité d'innovation, création de liens, pluralité des regards... pour contrer ces logiques de rentabilité.**

En ligne, nous décryptons chaque cliché un à un, pour susciter les réactions et mieux démontrer ces vertus « marchandes » que l'on prête trop facilement au volontariat.

Par ailleurs, nous sommes assez joueurs à la PFV et lançons le « Grand jeu du Volontariat ». Pour y jouer, repérez ces cartes à gratter dans les espaces publics... ou peut-être en cadeau avec ces Cahiers ! Le volontariat, on y gagne plus et autrement qu'on ne pourrait le penser... Vous aussi, tentez votre chance !

Préambule

Rentabilité et volontariat : un mariage malheureux ?

Au sein de nos organisations, la logique d'efficacité, voire de rentabilité, influence souvent la manière de définir nos actions, nos méthodes de travail et la répartition des rôles. Pour répondre à des exigences administratives, réaliser nos missions parfois sous pression ou dans l'urgence. Les activités de volontariat ou les relations avec les bénévoles n'y échappent pas.

Mais qu'entend-on par efficacité, rentabilité, performance... exactement ? Quelles dérives cela représente-t-il pour le volontariat ? Comment penser le volontariat au-delà de ces logiques économiques ?

« L'EFFICACITÉ, C'EST FAIRE LES CHOSES BIEN. L'EFFICIENCE C'EST FAIRE LES BONNES CHOSES »

Peter F. Drucker, auteur et consultant en management d'entreprise

Compétences, efficacité, rentabilité... Originaires du champ économique, ces notions sont aujourd'hui bien présentes au-delà : on les retrouve dans les mesures gouvernementales, appels à projets, structuration des associations... Les bénévoles, actifs dans ce contexte, évoluent dans ces logiques économiques. Mais comment se définissent-elles exactement ? Quelques définitions pour mieux comprendre leur impact sur le volontariat.

Compétences, efficacité, rentabilité... Originaires du champ économique, on retrouve ces notions bien au-delà : mesures gouvernementales, appels à projets, structuration des associations...

L'efficacité, c'est la capacité à obtenir le résultat souhaité.

Une personne sera dite « efficace » si elle atteint les objectifs qui lui ont été fixés. L'efficacité se distingue de l'efficience par la considération

des ressources. En effet, **l'efficience** peut se définir comme **la capacité à parvenir à un maximum de résultats avec un**



minimum de ressources. Elle rejoint dès lors la notion de rentabilité, qui vise la production d'une valeur supérieure à l'investissement en temps, en ressources humaines et en argent. Ces différents concepts se trouvent réunis lorsqu'ils s'appliquent à une organisation ou une personne qualifiée de performante : à la fois efficace car elle atteint ses objectifs et efficiente car elle fonctionne aux moindres coûts. Peter Drucker, économiste américain, ajoute une nuance aux notions d'efficacité et d'efficience. Au-delà des résultats ou des moyens mis en œuvre, il attire l'attention sur la capacité à bien choisir préalablement ses objectifs. Quel est leur bien-fondé ? **La performance s'entend donc selon trois critères complémentaires : la pertinence – quelle est l'utilité visée, les résultats et les ressources mis en œuvre pour les atteindre.** Comment ces logiques touchent-elle le volontariat ?

Premièrement, le monde politique vise régulièrement à rentabiliser l'expérience volontaire en l'inscrivant dans une perspective de retour vers l'emploi, sans qu'aucun lien de cause à effet ne puisse être réellement démontré (cf. Les Cahiers du volontariat 2017). Il n'est pas le seul à inscrire le volontariat dans une logique rentable. De nombreuses associations attendent de leurs bénévoles d'être efficaces. Les exigences des pouvoirs publics et le maintien des →

→ financements mobilisent les énergies dans ce sens. Par ailleurs, il s'agit aussi de pouvoir répondre aux attentes d'un public toujours plus exigeant, qui parfois oublie qu'ils ont des bénévoles en face d'eux. Cette logique d'efficacité a poussé le secteur associatif à se professionnaliser peu à peu. Mais qu'entendons-nous par là ?

La professionnalisation des associations véhicule des sens divers. Tantôt synonyme de « salarisation », tantôt désignant l'importation de méthodes et outils de l'entreprise, ce terme met en exergue la volonté d'être davantage systématique, de faire preuve de rigueur et de pouvoir compter sur des savoirs. Si ces différents éléments ont permis au secteur associatif d'être reconnu comme un acteur sérieux, capable d'anticiper et de s'adapter, l'inquiétude subsiste quant à la place donnée aux valeurs – inclusion, mixité, justice, respect des droits... Comment jongler entre des logiques économiques et le sens de nos actions ? Que ce soit dans la définition des activités ou les attentes à l'égard des bénévoles, il est primordial pour nos associations de continuer à penser, au-delà de leur performance, à l'essence de leurs actions.

DES ACTIONS AU RYTHME DE LA PROFESSIONNALISATION

Pour comprendre la place de l'efficacité dans le secteur associatif, prenons à titre d'exemple la définition de nos actions. **Que ce soit pour répondre aux directives des pouvoirs publics ou pour structurer le travail, la logique de « projet » est souvent utilisée pour imaginer et mettre en œuvre nos activités.** Celle-ci permet d'identifier le contexte : à quelles problématiques faisons-nous face ? Quels sont les besoins de nos publics ? Quels objectifs et indicateurs de réussite nous fixons-nous ? Pour clarifier les processus et actions pour y parvenir, nous veillons à répartir des rôles selon un planning et des échéances. Dès le départ, nous pensons également à ne pas perdre de vue l'évaluation de nos actions, pour mesurer leur impact.

Toutes ces étapes propres à la gestion de projet sont souvent empreintes de logiques d'efficacité, voire d'efficacité, pour la simple raison que les associations doivent généralement suivre les exigences de leurs bailleurs

de fonds. Selon le baromètre des associations – réalisé par la Fondation Roi Baudouin, 82% des associations bénéficient de subsides publics, qui représentent encore leur principale source de revenus. Mais la nature de ces financements a évolué : il devient de plus en plus difficile d'obtenir un financement structurel, les pouvoirs publics privilégiant davantage le système d'appels à projets. À travers ce dispositif, limité dans le temps, les associations sont davantage « contrôlées » par rapport à la qualité et aux résultats de leurs actions.

Si ce cadre présente l'avantage de se donner des défis à relever et de savoir dans





des citoyens. Pourquoi devenir bénévole dans notre organisation ? Comment les volontaires y créent-ils des liens ? Que retiennent-ils de leurs interactions avec les publics, quelles causes défendent-ils ? Toutes ces questions font écho à l'objet social de l'organisation : au-delà de résultats attendus, nos actions sont avant tout définies autour d'un idéal tourné vers la société. Une autre perspective à adopter pour donner du sens ?

Si ce cadre présente l'avantage de savoir dans quelle direction s'inscrivent nos actions, il peut être perçu négativement car empreint de beaucoup de « formalisme », en particulier aux yeux des bénévoles.

AU-DELÀ DE LA PERFORMANCE, LE SENS DE L'ACTION

Que ce soit dans le quotidien des travailleurs ou des bénévoles, envisager un projet ou une activité selon la mission de l'organisation permet de préserver la force associative. **La mission définit la raison d'être de l'association.** En inscrivant nos activités en lien avec celle-ci, nous réaffirmons notre spécificité : au-delà de résultats, l'action associative s'envisage avant tout comme un processus autour de dynamiques collectives, au profit de la société. Faire le lien avec les actions des volontaires permet de rencontrer une de leurs principales motivations, « se sentir utile ». Des indicateurs quantitatifs sont souvent exigés par les pouvoirs publics dans l'octroi de financement, mais ceux-ci ne parlent pas forcément aux bénévoles. Il est important de leur fournir des indicateurs qui soient liés à leurs activités et leurs motivations. Comment mesurer les aspects qualitatifs de leur présence et de leur action ? Comment tenir compte des effets à long terme alors que souvent nous devons évaluer les projets annuellement ? Tous ces éléments sont des leviers intéressants pour fidéliser les bénévoles et méritent d'être rendus visibles au sein de l'organisation, à l'externe et auprès des volontaires. →

quelle direction s'inscrivent nos actions, il peut être perçu négativement car empreint de beaucoup de « formalisme », en particulier aux yeux des bénévoles.

Avec des motivations telles que « rencontrer des gens », « être utile », « par conviction », comment ne pas ressentir « trop de cadre » alors qu'ils s'engagent de manière libre ? Comment éviter que le temps qu'ils donnent avant tout par plaisir, ne devienne source de tensions face aux exigences de résultats ? En tant qu'organisation, veiller aux motivations et au bien-être des bénévoles est un enjeu clé pour fidéliser leur engagement et les mobiliser au cœur des actions.

Identifier le potentiel motivationnel permet par exemple d'alimenter une campagne de recrutement –attirer de nouveaux bénévoles, ou de notoriété –augmenter sa visibilité auprès

→ En plus de la reconnaissance ainsi apportée, cette mise en avant renforce leur mobilisation.

Une des pistes est également d'insuffler d'autres logiques que l'efficacité à chaque étape du parcours du volontaire. Quel est ou sera son apport à travers l'objet social de l'organisation ? Si l'organisation vise à rendre notre société plus respectueuse des diversités culturelles, sociales et environnementales, comment cela se traduit-il à travers les activités de volontariat ?

Une fois l'activité identifiée, le recrutement s'envisage selon certains critères qui, trop nombreux ou trop exigeants, peuvent représenter un obstacle pour les potentiels bénévoles. Ces critères sont-ils cohérents avec les valeurs de l'organisation – par exemple, le respect des diversités (âge, origine ethnique, capacité physique...) ? Si certains critères se justifient par la nature de l'activité – posséder un permis de conduire pour être chauffeur –, d'autres options sont possibles : proposer une autre activité ou une formation, imaginer l'activité en binôme... Au moment de l'accueil et de l'intégration, les volontaires peuvent également disposer d'outils ou fonctionner selon des pratiques qui contribuent à cet idéal. Si une organisation défend les diversités, elle utilisera par exemple des outils de communication de type « imagiers » pour dépasser la barrière de la langue ou favorisera des activités en binôme. Travailler

ces questions permettra de mettre en avant la cohérence entre notre idéal et nos pratiques pour accueillir des bénévoles selon leurs motivations, leurs atouts, au-delà d'une logique d'efficacité (voir plus loin dans le dossier).

En conclusion, notre secteur associatif se doit de redoubler de vigilance pour préserver ce qui fait notre richesse et celle du volontariat. **Créativité, capacité d'innovation, humanité, pluralité des regards, convictions... Il est primordial de se rappeler ces forces** et de continuer à inscrire nos actions autour de nos idéaux alors que le rouleau compresseur des logiques économiques nous met sous pression. Notre vision à long terme constitue notre essence pour favoriser le vivre ensemble : pensons-y au quotidien, dans nos pratiques, nos critères de réussite et avec nos volontaires !

Bibliographie

Fondation Roi Baudouin, Baromètre des associations, 2018.

Murru S., Réflexion sur la gestion du temps libre : l'injonction sociétale à la rentabilité, Centre permanent pour la Citoyenneté et la Participation, 2018.

Hiez D. & Lavillunière E., Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire, Larcier, 2013.

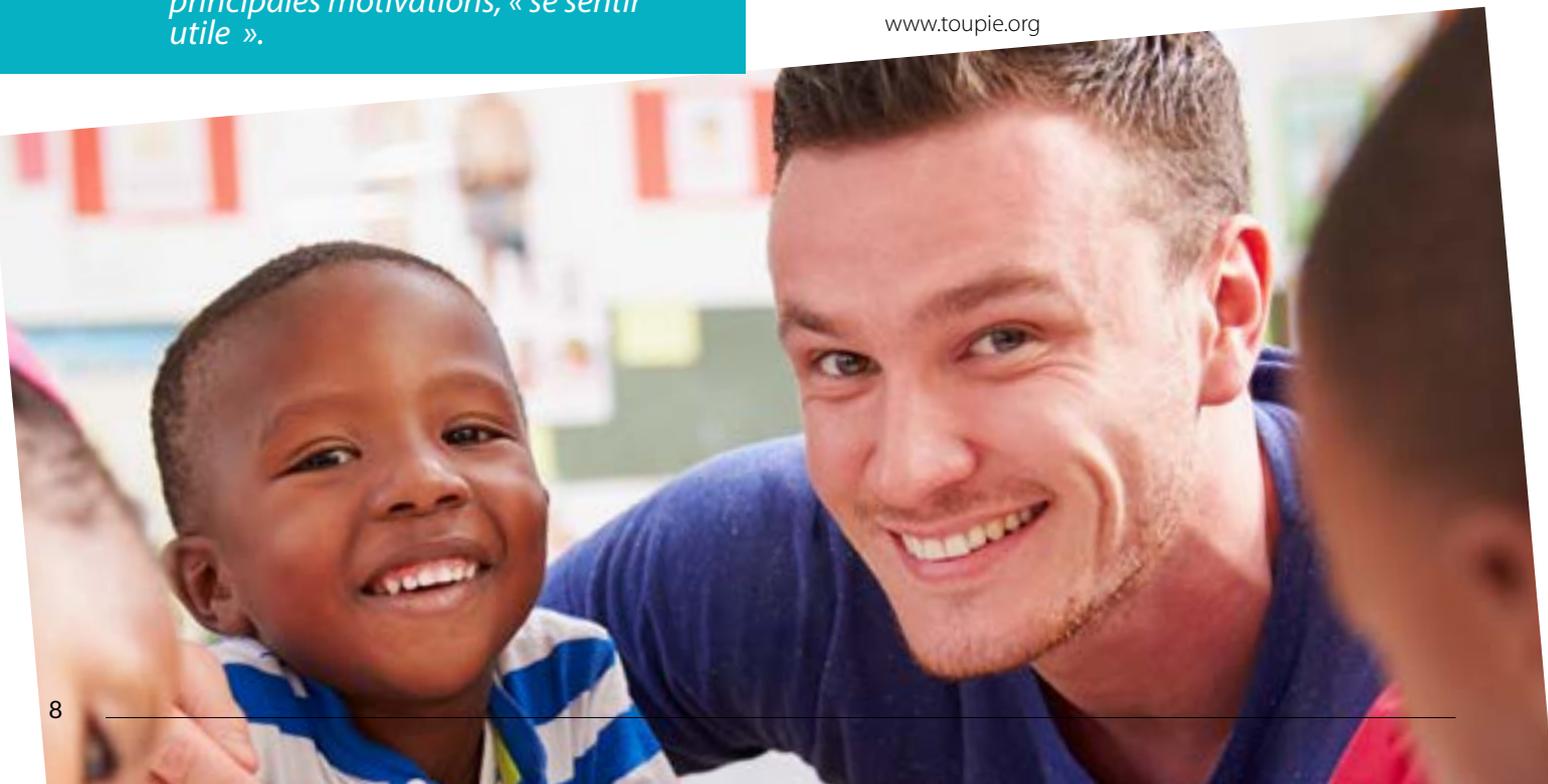
Prouteau L., Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances.

Séminaire de la PFV « Le volontariat : un business rentable ? », contributions des participants, Bruxelles, 10 mai 2019.

Weiss D., Ressources humaines, « Chapitre 5, La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? », Éditions d'Organisation, deuxième édition, 2003

www.toupie.org

Au-delà de résultats, l'action associative s'envisage avant tout comme un processus autour de dynamiques collectives, au profit de la société. Faire le lien avec les actions des volontaires permet de rencontrer une de leurs principales motivations, « se sentir utile ».





Grand angle

Le secteur associatif : un passé pas totalement dépassé ?

En plusieurs années, le secteur associatif s'est petit à petit professionnalisé. Si cette évolution lui confère davantage de crédibilité et d'importance dans notre société aujourd'hui, tout n'est pas plus rose pour autant. Compétences, objectifs « SMART », atteinte de résultats sont autant de contraintes avec lesquelles il s'agit de composer. Que les associations se soient peu à peu structurées ou restent essentiellement composées de volontaires, toutes doivent faire face à cet environnement devenant de plus en plus exigeant.

Comment les rapports entre l'État et le secteur associatif ont-ils évolué au cours des derniers siècles ? Un voyage dans le temps afin d'identifier les menaces de la professionnalisation sur le secteur associatif et les opportunités pour y échapper.

1921. L'Etat reconnaît la liberté d'association en fournissant un cadre légal aux multiples associations actives dans la santé, l'action sociale, la culture ou encore l'éducation. Le statut d'ASBL – Association Sans But Lucratif, est né.



1921

1970

1921, un cadre légal pour le secteur associatif

Grâce à la loi de 1921, l'Etat définit le statut d'ASBL – Association Sans But Lucratif, comme une association qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, ou qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel. Il reconnaît ainsi aux associations une personnalité juridique avec leur existence propre, distincte de celle des volontaires qui la composent, avec des droits et des obligations qui leur sont propres également. Idéologiquement, cette loi permet également de reconnaître l'associatif comme une part de la réalité démocratique du pays, où des citoyens engagés peuvent exercer leur droit d'association et contribuer à la vie sociale dans un cadre défini.

Au fil des années, le secteur associatif gagne du terrain. En Belgique, **l'Etat se repose notamment sur les mouvements sociaux pour organiser la vie sociale.** Il confie certaines de ses missions telles que les soins de santé ou l'enseignement, aux associations tout en les finançant et en veillant à leur organisation. Les citoyens engagés se

retrouvent dans un secteur associatif au plus proche des institutions publiques, un décor propice à sa professionnalisation est planté.

Des citoyens engagés peuvent exercer leur droit d'association et contribuer à la vie sociale dans un cadre défini.

1970, premier tournant dans un terreau militant

Dans un contexte de crise économique et de contestation, la liberté d'association va permettre aux citoyens de porter certaines revendications, de s'attaquer à certains problèmes. De nouvelles associations émergent dans un esprit de lutte, par exemple pour l'avortement avec la création des plannings familiaux. Un nouveau mouvement social naît et s'empare de questions émergentes telles que l'éducation permanente ou l'accueil des migrants. **Les initiatives viennent des citoyens et se mettent en œuvre, avant d'être reconnues par les**

pouvoirs publics.

Cette reconnaissance dans un second temps permet aux associations d'être subsidiées pour des problématiques qu'elles ont elles-mêmes identifiées et pour lesquelles elles ont elles-mêmes défini les modèles d'intervention. Le secteur associatif se construit principalement autour d'un idéal de contre-pouvoir et de participation du public avec les personnes engagées dans les associations. Le rapport avec les pouvoirs publics s'inscrit dans une logique où l'Etat coordonne l'ensemble des activités des associations tout en s'immisçant relativement peu dans celles-ci.

Le secteur associatif se construit principalement autour d'un idéal de contre-pouvoir et de participation du public avec les personnes engagées dans les associations.

Néanmoins, l'Etat commence à définir des cadres d'agrément pour reconnaître et subsidier ces associations. Si ces cadres s'inscrivent dans une logique de liberté subsidiée, ils vont peu à peu se renforcer avec de plus en plus d'exigences à l'égard des associations.

Ce « retour vers le futur » a été particulièrement alimenté par Jacques Moriau, chercheur à l'Institut de sociologie de l'ULB (centre METICES) et au Conseil Bruxellois de Coordination Socio-politique (CBCS), intervenant lors de notre séminaire « Le volontariat : un business rentable ? », organisé le 10 mai 2019 à Bruxelles.

2018. Plusieurs réformes du droit économique rapprochent le monde associatif du monde des entreprises. Une ASBL est désormais concernée par plusieurs règles de droit économique : inscription à la Banque Carrefour des Entreprises via un guichet d'entreprise, recours au tribunal des entreprises en cas de litiges ou d'insolvabilité... La pétition « Touche pas à mon ASBL ! » réunit plusieurs milliers de signataires pour s'opposer à l'intégration des ASBL dans le code des sociétés.

2019. La loi de 1921 est abrogée et coulée dans le nouveau Code des sociétés et des Associations, les ASBL deviennent presque des entreprises comme les autres. L'objectif de simplification est manqué, il convient à présent de décortiquer les nouvelles réglementations à appliquer.

1990

Les années 1990, la professionnalisation commence

Pour mieux comprendre l'évolution du rapport entre le secteur associatif et les pouvoirs publics, plongeons-nous dans ces cadres législatifs qui régissent le soutien aux associations. De plus en plus de textes de loi voient le jour pour reconnaître leurs actions.

Cependant, ces textes poursuivent d'autres objectifs qu'une simple reconnaissance financière. Définition des lignes directrices et objectifs poursuivis par les actions, identification des qualifications nécessaires pour l'exercice de certaines fonctions, mise en œuvre d'un processus d'accompagnement (inspection, conseils consultatifs...). Dans ce contexte, la liberté d'association semble être de plus en plus régie par une série de règles et un esprit formaliste. Les associations, au-delà de leur motivation pour défendre des droits ou vouloir rendre la société plus juste, doivent répondre à des directives plus précises et respecter des normes fixées par les pouvoirs publics. Sans marquer la fin de l'action associative, ces éléments peuvent néanmoins constituer un

obstacle pour s'engager aux yeux des citoyens. Pour des petites structures où il n'y a pas ou peu d'emploi, ces normes législatives pèsent sur des bénévoles. Ils doivent consacrer davantage de temps non seulement aux tâches administratives pour justifier leurs actions, mais également aux formations pour répondre à d'éventuels critères ou rester informés quant aux exigences légales.

Un exemple : le décret

« centres de vacances »

Dans le secteur de la jeunesse, ce décret fixe les conditions d'obtention du « brevet d'animateur de centres de vacances ».

Cette reconnaissance de la formation des bénévoles présente de nombreux atouts –notamment une source de confiance pour les parents. Néanmoins, il convient d'éviter toute instrumentalisation et de continuer à tenir compte des bénévoles dans ce cadre légal – disponibilités pour se former, volonté de développement personnel et non de contrôle...

2018

2019

La liberté d'association semble être de plus en plus régie par une série de règles et un esprit formaliste.

Depuis l'aube du 21^{ème} siècle, la spirale continue

Ces dernières années, le rapport entre le secteur associatif et l'Etat évolue vers une nouvelle logique, celle de l'appel à « projets ». Un terme fort présent dans le secteur privé, non sans conséquence. Objectifs, durée limitée, résultats, évaluation... L'Etat définit les orientations qui « activeront » les associations. Pour celles-ci, il ne s'agit plus tant de défendre des convictions militantes ou idéologiques pour nourrir nos actions, mais plutôt de les fondre dans les moules des pouvoirs publics. La question qui se pose ici est celle de l'**autonomie associative**. Les associations ne perdent-elles pas leur force de pilotage si l'Etat définit lui-même les problématiques à traiter, le territoire, les populations avec lesquelles travailler... ? Dans quelle mesure les volontaires restent-ils maîtres de leurs actions pour mettre en œuvre l'objet de l'association ? →



...

→ Par ailleurs, cette nouvelle logique s'inscrit dans une recherche d'**efficience** suggérée par la « nouvelle gestion publique » qui minimise – voire nie, toute différence de gestion entre le public et le privé. Les bénévoles agissent dans ce contexte et évoluent dans ces logiques « marchandes » : leurs actions répondent à des objectifs, leurs compétences et savoirs contribuent au développement de l'expertise des associations, ils prennent part aux processus d'évaluation des projets... Contraintes de fournir des résultats aux pouvoirs publics, les associations attendent parfois de leurs bénévoles d'être davantage performants.

L'Etat définit les orientations qui « activeront » les associations. Il ne s'agit plus tant de défendre des convictions idéologiques pour nourrir nos actions, mais plutôt de les fondre dans les moules des pouvoirs publics.

Comment, malgré ces exigences, garder les enjeux sociaux de l'engagement volontaire en point de mire ? Comment rester une force d'innovation et de contestation des politiques publiques ?

S'éloigner de la marchandisation, des ouvertures à explorer

Pour dépasser cette course à la rentabilité, plusieurs balises peuvent guider l'action avec un incontournable : préserver le sens de nos activités et notre liberté d'agir, que ce soit pour combler un manque dans notre société, défendre des droits ou encore porter des convictions.

Premièrement, garantir la **complémentarité** et la **diversité** des associations est primordial pour répondre aux différents manques de la société. Si l'Etat reconnaît aux associations leur expertise, leurs compétences et la pertinence de leurs actions dans leurs apports à la société, il est également important de lui rappeler l'importance de préserver la diversité des modes de fonctionnement et manières d'agir. En effet, la diversité –et donc la richesse– de l'action

associative réside notamment dans la pluralité de ses mises en œuvre. Inclure des manières de penser et de fonctionner différentes, venant de citoyens divers est un gage de réussite. C'est ainsi que pour une seule et même problématique, il est intéressant de considérer le potentiel de résolution généré par la complémentarité de tout un écosystème associatif. Un bénévole s'impliquera par exemple dans un rôle ou une association politique s'il se sent à l'aise et convaincu que ce style d'action fait bouger les lignes. Un autre s'impliquera davantage sur le terrain s'il considère avant tout que la lutte doit se mener au cœur même des relations humaines.

Par ailleurs, appliquer la **charte associative** permettrait de garantir un partenariat équilibré entre l'État et les associations. Fondée sur



Nouvelle gestion publique, ou « new public management » pour les intimes

Né dans les années 1980, ce concept se base sur le principe général qu'il n'y a pas –ou peu, de différence entre la gestion publique et la gestion privée. L'administration publique jugée lourde et inefficace, il entend lui appliquer les méthodes de gestion du secteur privé selon une logique des 3 E : « Économie, Efficacité, Efficience ». Si l'intention d'insuffler davantage de dynamisme et de rationalité reste louable pour mieux répondre aux enjeux de société, il demeure néanmoins interpellant de se limiter à l'efficacité destinée à

réaliser des profits financiers. Exiger de services publics (hôpitaux, universités...) des résultats uniquement sous l'angle économique revient à les considérer comme des entreprises au même titre que les autres. C'est faire fi de leur impact social. Cette approche n'est pas sans conséquence pour nos associations, comme en témoigne le rapport entre pouvoirs publics et associations : des financements de plus en plus octroyés sur base d'objectifs et de résultats attendus, plutôt qu'en vertu de processus envisagés sur du long terme.

plusieurs principes tels que la liberté d'association, d'expression, ou l'égalité de traitement, elle veille à poser un cadre essentiel pour les associations et les bénévoles : se sentir reconnu dans leurs actions, leurs pratiques et leur contribution à la société.

La richesse de l'action associative réside notamment dans la pluralité de ses mises en œuvre. Inclure des manières de penser et de fonctionner différentes, venant de citoyens divers est un gage de réussite.

Enfin, les **synergies et dynamiques collectives** inter-associations renforceraient l'image du secteur associatif.

Que ce soit à travers des interpellations collectives dans la presse, auprès des politiques ou dans l'espace public –avec les citoyens, bénévoles ou non : notre force doit s'envisager au-delà du clivage sectoriel. Ainsi, les mobilisations autour d'une justice climatique fin 2018 ont petit à petit percolé les dimensions de justice sociale, du climat, du genre... Dans cette logique collective, les organisations veilleront également à la place des bénévoles et de leurs publics, que ce soit pour identifier les besoins, définir les actions ou encore porter des revendications.

À l'heure où les nouveaux gouvernements se mettent en place, gardons à l'esprit ces différentes ouvertures pour porter nos revendications et préserver l'essence de nos missions. Notre secteur associatif, même s'il doit veiller aux menaces qui mettent à mal son action, peut compter sur ses capacités (créativité, anticipation...), son expertise et ses forces vives –publics, bénévoles et employés–, pour agir collectivement et poursuivre la construction d'un vivre ensemble digne et cohérent.

Bibliographie

Delalieux G., « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », Politiques et management public, Vol. 27/1, in www.journals.openedition.org, 2010.

Marion N., « La chalandisation du non-marchand – Une convergence des luttes entre les associations et leurs publics ? », Action et Recherche Culturelles asbl, 2017.

Martens F., « Notre société en rupture de transmission : les effets indésirables du New Public Management », in www.lalibre.be, 11 janvier 2019.

Melotte L., « Les contradictions du New public management », in www.revuepolitique.be, 23 octobre 2013.

Moriau J., « L'associatif : entre le marteau de la tutelle et l'enclume de la marchandisation », intervenant lors du séminaire

« Le volontariat, un business rentable ? », organisé par la PFV, Bruxelles, 10 mai 2019.

Plateforme francophone du Volontariat, « La Charte associative en perspective : Comment établir un véritable partenariat entre le secteur associatif et les Pouvoirs publics ? », 2012.

Steinbach C., « Associatif : un contre-pouvoir salutaire », ASBL Fondation Travail-Université, 2019.

Unisoc, « Réforme des entreprises : nouvelle loi publiée au moniteur belge », in www.unisoc.be, 4 mai 2018.

Van Haepelen B., « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », Reflets et perspectives de la vie économique, tome li, n°2, 2012, p. 83-99.

www.wikipedia.org



Le point de vue de la PFV

Administrateurs volontaires : vous ne connaissez pas le Code ?!

L'année 2019 marque une réforme importante pour le secteur associatif : la loi de 1921 cède sa place au nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA). Les principales motivations du législateur ? Simplification et lisibilité, des objectifs louables alors que la loi de 1921 était loin d'être une sinécure. Mais le résultat final est loin d'y répondre : 800 pages, 18 livres... et c'est sans compter les différences d'interprétation des textes par les juristes eux-mêmes ! Par ailleurs, ce changement a été adopté aux dépens des spécificités des associations. Alignées sur les sociétés commerciales, les ASBL sont à présent des entreprises comme les autres, à nous de rappeler notre force associative autrement (voir à ce sujet le grand angle).

Cette réforme représente donc un nouveau texte à décoder pour le secteur non marchand... et les volontaires. Si nous pouvons nous réjouir de certaines modifications, la PFV s'interroge sur les obstacles que ces changements peuvent représenter dans le volontariat.

Du côté des impacts positifs, le CSA renforce l'esprit démocratique des associations. En effet, l'assemblée générale a un rôle plus important pour maintenir la démocratie, notamment grâce à son pouvoir

d'exclusion de membres. Ce point doit être annoncé dans la convocation –pas question de l'ajouter le jour-même par exemple, et le membre à exclure doit être entendu avant de procéder à la délibération. De plus, une volonté de transparence est privilégiée. Les grandes ASBL voient arriver l'instauration d'une procédure de conflit d'intérêt. En effet, si par exemple le conseil d'administration doit prendre une décision pour laquelle un administrateur aurait un intérêt financier opposé à celui de l'ASBL, l'administrateur doit en faire part au reste du CA et ne peut assister à la délibération. Ce conflit d'intérêt doit apparaître au PV. Dans certains cas, la décision ou l'opération peut être soumise à l'assemblée générale.

Cependant, plusieurs conséquences pèsent davantage sur les volontaires. Rappelons-le, la majorité des associations n'ont pas ou peu d'emploi. Ces petites associations fonctionnent grâce aux bénévoles, qui devront fournir **un effort important pour s'approprier ces différents changements légaux** –difficulté de lecture de textes juridiques, longueur du CSA, obligations financières... Ensuite, les conseils d'administration –composés en grande majorité de bénévoles, sont également impactés par cette réforme. En effet, **la responsabilité des administrateurs s'annonce plus lourde**. Pour prendre des décisions stratégiques, il est légitime de penser qu'une personne acceptera de s'impliquer seulement si elle se sent à l'aise dans les missions qui l'attendent. Soutenir la direction et porter l'objet social de l'association, combiner à la fois militance et

compétences de gestion... Les sanctions encourues en cas d'erreur de gestion pourraient en faire fuir plusieurs et n'attirer qu'une poignée de personnes "spécialistes". Par ailleurs, il s'agira pour ces associations de rester attractives. Les associations devront-elles commencer à rémunérer les administrateurs pour les convaincre ? Ne risquons-nous pas de retrouver quelques personnes expertes gérant la grande majorité des associations comme administrateurs ? Comment veillerons-nous alors à la diversité des pratiques de gestion entre organisations ?

Malgré ces changements législatifs, il est primordial de rester vigilant et de garantir notre diversité –une des richesses clés du secteur associatif. Pour la PFV, **financer des formations à destination des administrateurs bénévoles**¹ est un levier essentiel pour aider les associations à se mettre en conformité et réduire les obstacles à l'engagement. En effet, soutenir chaque personne désireuse d'apprendre les rouages en matière de gestion, c'est aussi une manière de **préserver le volontariat comme un engagement ouvert à tous**.

¹ Une revendication de la PFV à découvrir dans notre Memorandum 2019.

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

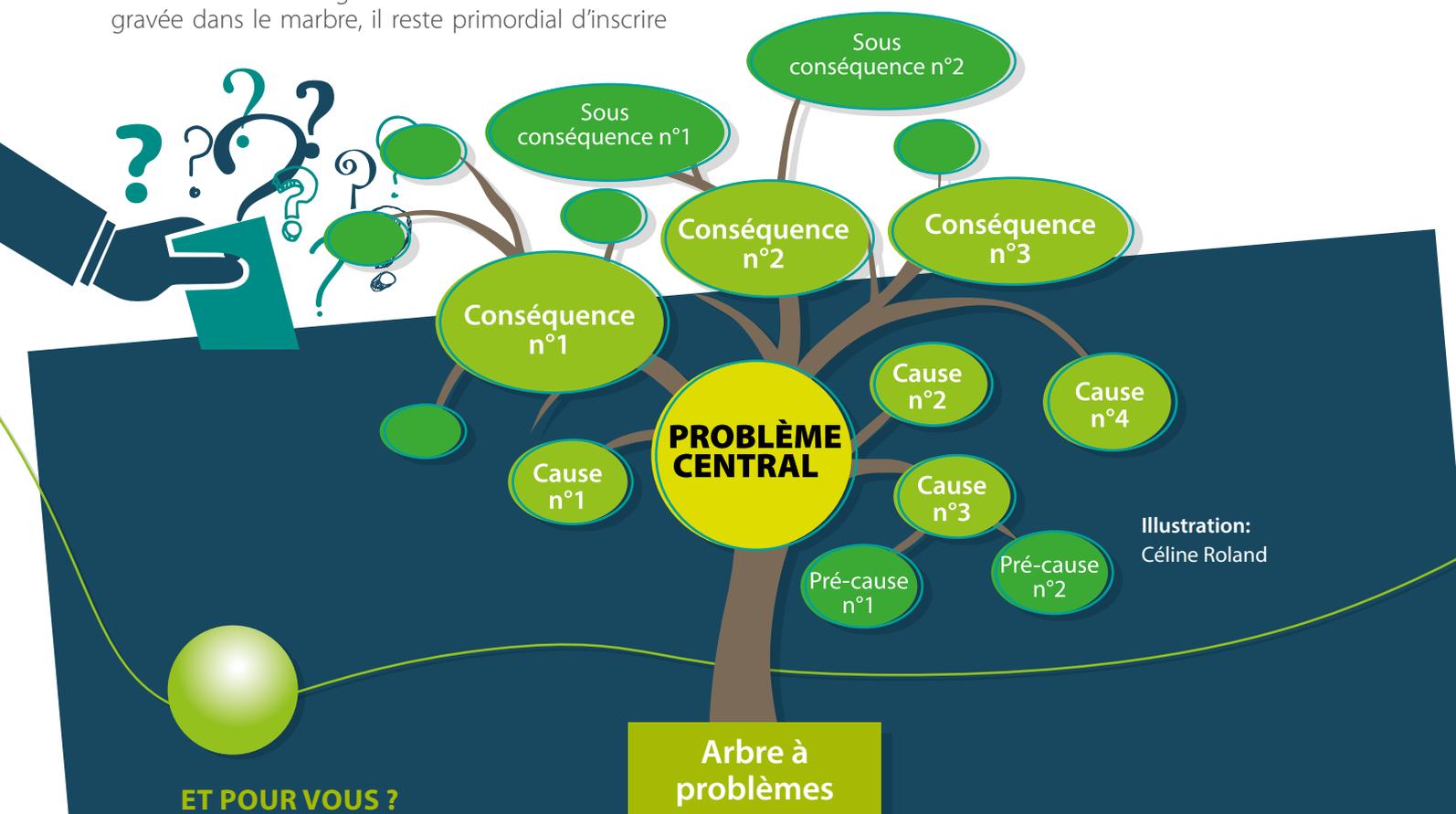
En Wallonie et à Bruxelles, plus de 400.000 volontaires répondent, à travers leur engagement, à des besoins que la société n'est



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.

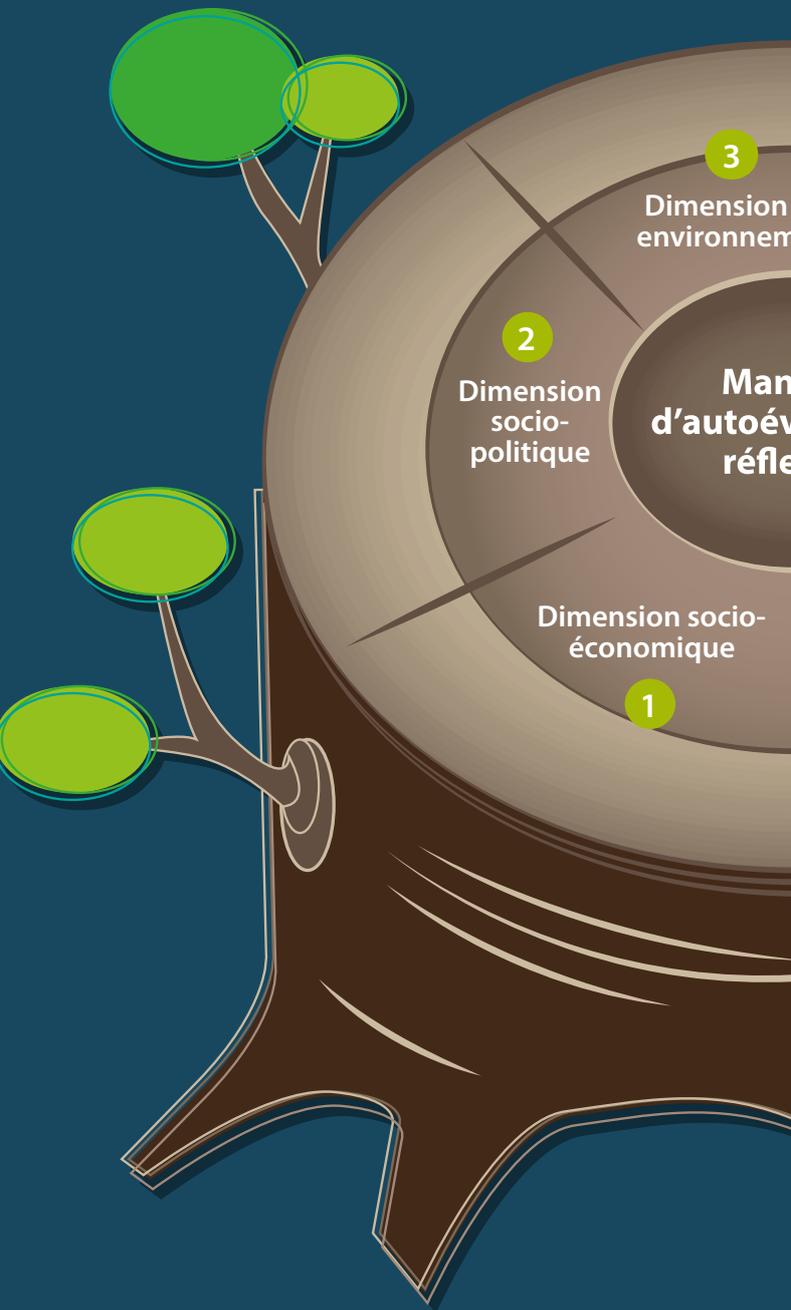
Pour une association, sa finalité ne s'entend pas en termes de viabilité financière – vision limitée, mais plutôt selon son utilité sociale. Elle continuera ses actions dans une perspective à long terme, dans une multiplicité de dimensions : socio-économique, socio-politique, socio-environnementale, 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.

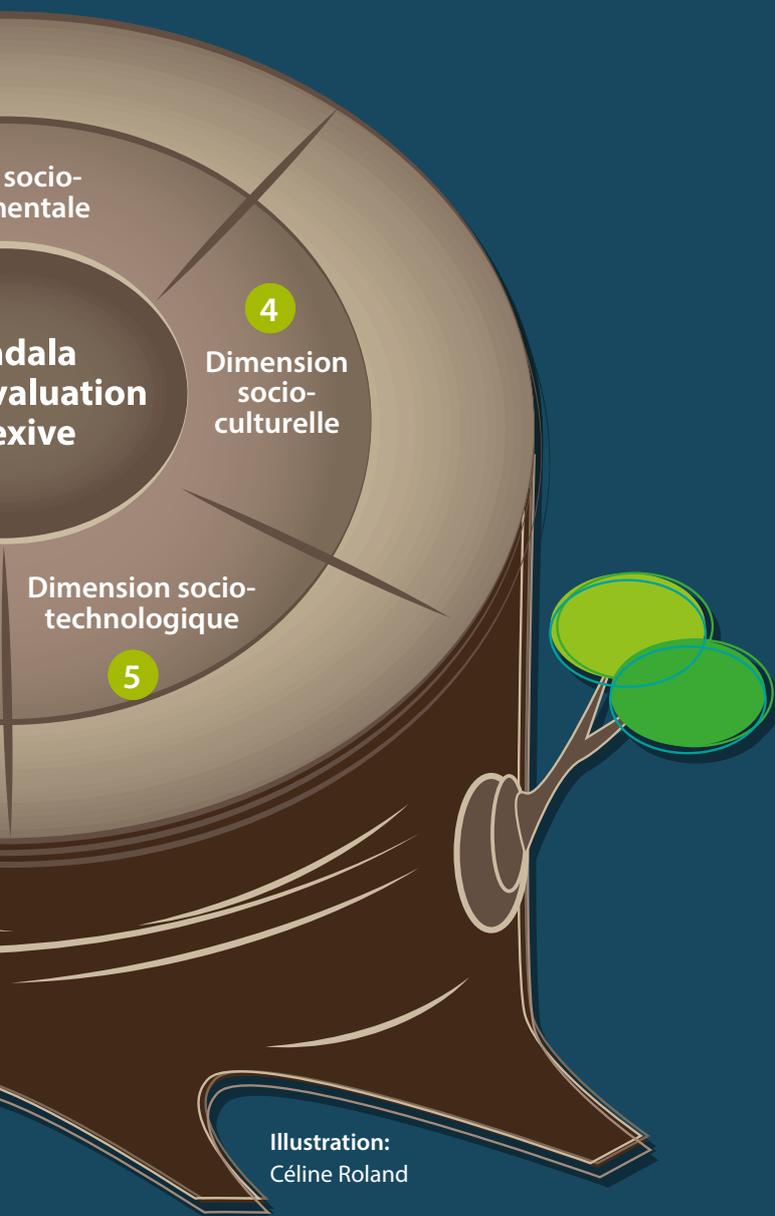
Exemple :

- 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. Bénéficiaire 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 : Talentscan : 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 !

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

www.clps-bw.be/publications/productions/larbre-a-probleme

www.cultures-sante.be

www.gestionorienteeverslimpact.org

www.kenniscentrumwvz.be

www.unapei.org

www.volunteerscotland.net



Florence Pire

La rencontre

*Au carrefour entre le sérieux –socio-
logue et systémicienne, et le décalé
–active dans le monde de l'impro
depuis 26 ans, Florence Pire propose
de prendre du recul sur nos actions et
nos équipes à travers son approche
MDR². Que ce soit pour les bénévoles
ou l'organisation, ce décentrage
peut sembler complexe alors que
contraintes et exigences font souvent
partie de notre quotidien. En faisant
le pari du « sérieusement décalé »,
l'approche invite à passer ces bar-
rières et ouvrir les regards. De quoi se
donner des idées pour renforcer notre
capacité d'innovation ?*

Pour sortir d'une
logique d'efficacité,
votre approche
créative a retenu toute
notre attention...

Si je devais la résumer en un mot, ce serait « MDR² » - « Mine de Rien et Mort de rire ». Basée à la fois sur l'improvisation et l'approche systémique, l'idée est d'offrir le ludique

au service de la réflexion et de la prise de recul. En systémique, on parle souvent de notion de recadrage ; le principe est de sortir du cadre pour donner un autre angle d'approche, un regard différent. Concrètement, ce décalage peut se vivre lors d'ateliers – proposés en équipe ou de manière individuelle, ou lors d'interventions à caractère humoristiques – colloques, journée des volontaires... À l'instar du secteur associatif, cette approche permet de mettre en mouvement notre créativité et notre capacité d'innovation pour dynamiser nos pratiques.

Si nous restons dans une logique de toujours plus, toujours la même chose, le risque est de ne plus évoluer. Einstein disait « La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent ». Pour qu'une organisation évolue et développe de nouvelles idées, elle doit pouvoir se laisser surprendre, en particulier grâce aux personnes qui la composent et à leurs interactions. L'approche MDR² passe par l'humour et l'impro-théâtre pour garder un esprit créatif.

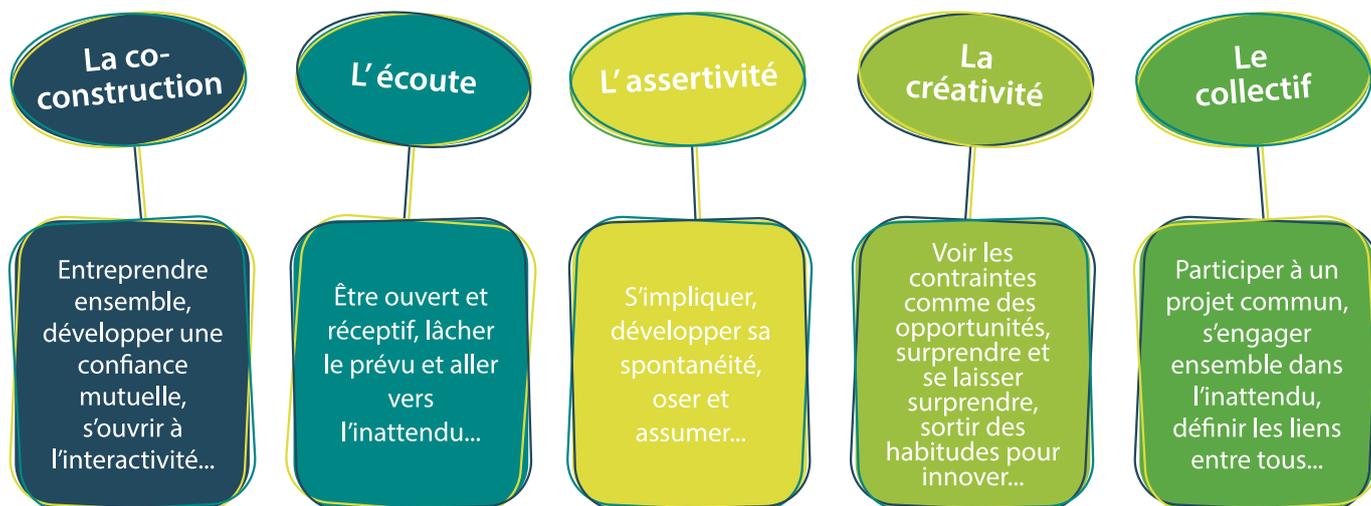


Illustration: Céline Roland

Source : Pire F., Les Clés de l'improvisateur, Ex-expression asbl

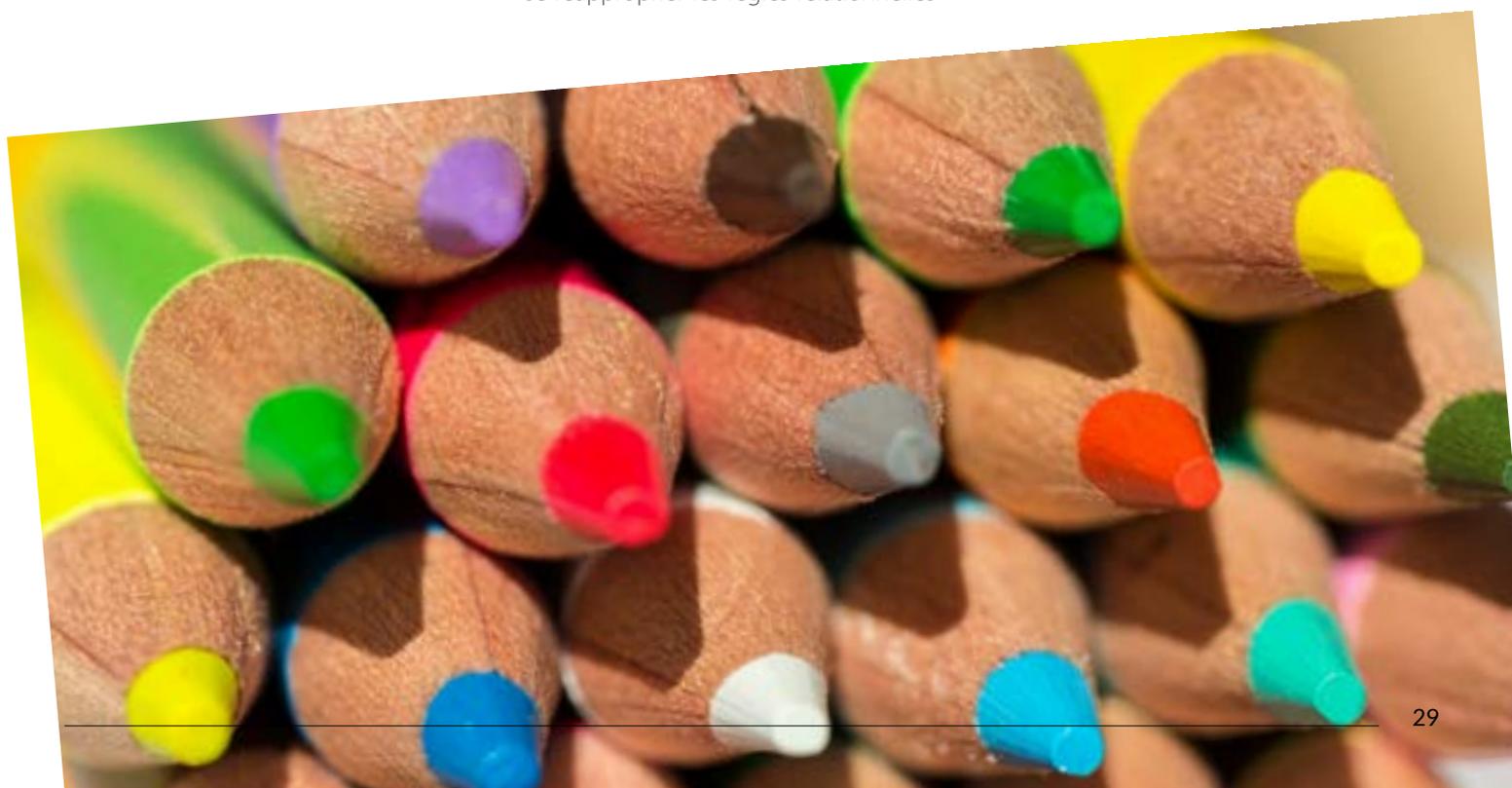
Quels sont les apports de cette méthode pour une association, en particulier dans leur accompagnement des volontaires ?

Prenons le parallèle entre un improvisateur et une équipe. Tout comme l'improvisateur suit un certain nombre de règles pour construire une histoire, l'équipe peut les suivre également pour construire sa propre histoire – son fonctionnement, ses actions... Ces règles « relationnelles » (voir schéma ci-des-

sus NDLR) permettent d'identifier la place de chacun dans le groupe, de mieux comprendre comment je me vois et je vois l'autre, de découvrir des styles divers... Plusieurs petits exercices d'impro invitent à expérimenter ces principes –co-construction, écoute, assertivité, créativité et collectif, et à les assimiler pour mieux collaborer et apprendre à se connaître différemment. D'autres techniques favorisent également le décalage pour toucher le « changement d'yeux » et amener de la nouveauté. Elles cherchent à susciter la réflexion, provoquer des « tilts », se dire « mais oui, bingo ! ». Pour des bénévoles, ces méthodes peuvent répondre à leur besoin de légèreté, leur envie de s'amuser ou encore de sortir de leur zone de confort. Par la suite, ils peuvent se réapproprier les règles relationnelles

«Les règles relationnelles permettent d'identifier la place de chacun dans le groupe, de mieux comprendre comment je me vois et je vois l'autre, de découvrir des styles divers...»

pour réfléchir autrement et envisager de nouvelles idées pour leur engagement, que ce soit en termes d'actions ou de relations avec les autres. Vivre ces exercices peut également se faire en équipe, lors d'un ou plusieurs ateliers. Il est alors primordial que l'ensemble des membres →



→ du groupe soient dans une volonté de collaboration et adhère au processus. Chaque personne a conscience du sens que cela représente pour l'équipe. Construire une dynamique de groupe, démarrer une nouvelle action avec des bases communes, donner un nouveau souffle en cours de projet, apprendre à se sentir plus à l'aise dans le groupe ou les actions... Par exemple, l'impro-théâtre a déjà aidé lors d'ateliers visant à travailler l'écoute, l'interpellation des personnes dans les espaces publics ou encore à apprendre à fonctionner en intelligence collective. Au-delà des apports pour l'organisation, c'est l'occasion de répondre aux motivations des bénévoles telles que rencontrer des gens ou tisser des liens. Interagir avec des personnes qu'ils n'ont pas l'habitude de voir, découvrir autrement les bénévoles ou les employés de l'organisation... N'est-ce pas une manière originale pour une association de veiller aux souhaits des volontaires ?

Pour susciter la créativité, vous utilisez diverses techniques...

Pour bousculer un environnement un peu figé ou perçu comme contraignant, des exercices peuvent aider à changer de regard, où la parole de chaque personne est la bienvenue. Par exemple, la technique du « oui et... » invite à accueillir, à accepter ce que l'autre apporte à travers le « oui » puis permet de faire une proposition sur base de ce que l'autre a partagé avec le « et ». Une autre méthode est celle du « Pourquoi pas ? ». Comme la précédente, elle incite à rebondir sur l'idée de l'autre, « Ah oui, pourquoi pas cette idée-là, moi j'en ai une autre (...), mais pourquoi pas cette idée-là ? ». Enfin, la consigne « Et si... » ouvre les modes de pensée, pour imaginer de nouvelles actions ou manières de fonctionner.

Ces techniques sont utilisées en impro-théâtre, mais peuvent également nourrir le quotidien des bénévoles ou des employés. Élargir le champ des possibles lorsqu'on se sent dans une impasse, réagir en cas d'imprévu pour trouver des solutions, motiver une équipe qui ne voit pas comment dépasser un obstacle...

«Apprendre à se connaître, préciser nos modes de communication... Prendre ce temps avec les bénévoles, c'est aussi une manière pour eux de se sentir accueilli et plus à l'aise pour demander de l'aide.»



L'approche MDR² serait-elle une baguette magique pour ouvrir les regards ?

Cette méthode aide à la fois la personne et l'équipe à se voir autrement, à mieux se connaître et à imaginer de nouvelles pistes, mais elle présente aussi ses limites. Tout d'abord, l'organisation doit reconnaître l'importance d'investir du temps dans les relations. Pour apprendre à se connaître, définir des

règles communes, préciser nos modes de communication...

Or, prendre ce temps avec les bénévoles, c'est aussi une manière pour eux de se sentir accueilli et plus à l'aise pour demander de l'aide par exemple. Par ailleurs, les règles relationnelles invitent à une certaine collaboration et un →



→ certain respect de la place de l'un et de l'autre. Une personne qui a tendance à dominer dans un groupe pourrait avoir du mal à laisser de l'espace à l'autre, tout comme une personne timide pourrait ne pas oser s'exprimer au début. Les exercices par petits groupes aident à dépasser ces styles qui sont propres aux personnes dans leur quotidien, rappeler le cadre commun si besoin est également primordial pour mettre chaque personne en valeur. Un bénévole pourra se sentir plus à l'aise pour proposer ses idées, interagir avec les autres... Oser prendre la parole ou aller vers un public ne sont pas forcément des prérequis, cela peut se travailler.

« Un bénévole pourra se sentir plus à l'aise pour proposer ses idées, interagir avec les autres... Oser prendre la parole ou aller vers un public ne sont pas forcément des prérequis, cela peut se travailler. »

Enfin, la méthode permet une ouverture avant tout car elle invite chacun

à changer son mode de pensée. Alors que nous avons a priori tendance à être dans un mode « automatique » – qui peut réagir à ce qui est simple mais est assez figé, le passage en mode « adaptatif » permet de s'ajuster, d'être créatif et de prendre du recul. Apprendre à se mettre dans ce mode est très riche lorsque nous faisons face à une contrainte ou une difficulté. Pour la personne, cela permet de relativiser et d'imaginer des solutions inédites !

Daisy Croquette : et si nous jouions sur l'humour ?

Le décalage peut également se vivre pour aérer une journée de formation, un colloque... et faire sourire. Avec l'intervention de « Daisy Croquette, clown sociologue », c'est l'occasion de revisiter une thématique plutôt lourde ou complexe en lui apportant humour et légèreté – tout en gardant une part « sérieuse », de rendre une information plus accessible ou encore de donner un rythme entre différents moments d'une journée. Pour les bénévoles, c'est une manière de faire écho à leur envie de prendre du plaisir dans leur engagement. Rire, passer un bon moment, comprendre autrement et en sourire... Une manière de reconnaître et remercier nos volontaires ?

Pour en savoir plus :
www.ex-expression.be





Tour des membres

Bras dessus bras dessous, Gaffi

Dans chaque édition des Cahiers, nous invitons plusieurs membres de la Plateforme francophone du Volontariat à s'exprimer sur le thème du dossier. Malgré les pressions ressenties dans le tissu associatif, nos organisations continuent à favoriser la diversité et au sens des actions des volontaires. Échanges avec Bras Dessus bras dessous et Gaffi.

Bras dessus bras dessous – Céline Rémy, initiatrice du projet et directrice
Gaffi – Anne Iwens, directrice

SI VOUS DEVIEZ RÉPONDRE À LA QUESTION « POURQUOI DES VOLONTAIRES ? »...

Céline Rémy (Bras dessus bras dessous) :

Les bénévoles sont le projet, tout simplement. Historiquement, Bras dessus bras dessous est né pour répondre au sentiment d'isolement, de solitude des personnes dans le quartier de Forest à Bruxelles. Notre quartier était assez convivial –fêtes de voisins, fêtes de rue..., mais au fur et à mesure des années, nous y voyions de moins de moins de personnes âgées qui n'y trouvaient sans doute plus leur place. Pourtant, en discutant avec d'autres personnes –des voisins, des aidants proches, notre entourage..., le besoin de rencontrer et de vivre plus longtemps chez soi tout en étant entouré est apparu comme une évidence... tout comme d'y répondre grâce aux relations entre voisins. D'autres facteurs ont joué pour mettre en œuvre nos actions à l'échelle du quartier. Connaissance du réseau associatif local, du réseau de commerçants... Néanmoins, les bénévoles sont le cœur des échanges que nous souhaitons recréer entre voisins. Surnommés « voisineurs », ils consacrent du temps à des personnes âgées isolées dans le quartier –les « voisinés », pour passer un moment convivial, discuter, partager. Lancé en 2016, Bras dessus bras dessous a grandi petit à petit, avec la création de certains postes salariés qui accompagnent les bénévoles et les bénéficiaires toujours plus nombreux, dans des quartiers de Forest, d'Uccle et d'Anderlecht. Mais la place des volontaires reste cruciale. Ils font vivre notre mission au quotidien et participent à l'évolution de nos actions. Quand nous avons senti que le nombre de voisins –volontaires

« Malgré ces pressions, il est primordial de prendre le temps et d'être disponibles. Si nous ne sommes pas là pour soutenir les volontaires, et bien le risque c'est aussi qu'ils ne soient plus là ! »

et bénéficiaires, devenait plus important, nous avons réuni les volontaires pour décider si nous souhaitions grandir, tout en préservant la qualité des relations. Après concertation, un « oui » général est ressorti pour accepter les nouvelles demandes.

Anne Iwens (Gaffi) : Implanté dans le quartier Nord de Bruxelles, le GAFFI (Groupe d'animation et de Formation pour Femmes Immigrées) au cœur de flux migratoires et au





Photo: @Bruno Achen

croisement de populations diverses. À la base, nous invitons les femmes à développer leur autonomie et participer à la société. Nos actions sont orientées autour de formations, d'ateliers et d'activités par et pour les femmes. Très vite, nous avons réalisé qu'il était essentiel de s'occuper des enfants si nous souhaitions travailler avec elles. Un accueil extrascolaire a donc été pensé pour leur permettre de suivre les formations, d'aller travailler et de sortir de la maison. Petit à petit, un accompagnement des parents s'est également développé, pour leur permettre de mieux comprendre les rouages du système éducatif belge. L'accueil des enfants est un espace de temps de pause, de créativité, de découverte et d'accompagnement pour les devoirs. De l'autre côté, les espaces de discussion sur les liens avec l'école sont essentiels pour les femmes dans leur vie quotidienne, afin de soutenir la scolarité de leurs enfants. Les bénévoles sont principalement actifs dans cet encadrement extrascolaire. Temps libre, école des devoirs, ateliers, plaines de vacances... Tout en permettant aux parents de pouvoir concilier leur vie familiale et professionnelle, les volontaires proposent –avec les travailleurs, des activités qui invitent l'enfant à s'épanouir, apprendre autrement et se détendre. Cela permet d'avoir plus de confort dans l'animation et de flexibilité en termes de disponibilités pour offrir un encadrement de qualité. Par ailleurs, un groupe de femmes actives dans les actions d'éducation permanente est peu à peu devenu autonome. Composé essentiellement d'habitantes du quartier (et étant en Belgique depuis plusieurs années), ce groupe fait vivre le quartier et crée des liens avec l'accueil extrascolaire. Par exemple, le projet "Sacs à lire" permet aux mamans de s'approprier la lecture et de s'impliquer dans l'encadrement des enfants, en venant leur raconter des histoires.

MALGRÉ LES DIFFICULTÉS –
EXIGENCES DES
POUVOIRS PUBLICS,
RECHERCHES DE
FONDS..., COMMENT
METTEZ-VOUS UN POINT
D'HONNEUR AU BIEN-ÊTRE
ET À LA RECONNAISSANCE
DE VOS VOLONTAIRES ?

Céline Rémy (Bras dessus bras dessous) : Malgré ces pressions, il est primordial de prendre le temps et d'être disponibles. Si nous ne sommes pas là pour soutenir les volontaires, et bien le risque c'est aussi qu'ils ne soient plus là ! →

→ C'est notre source vive, nous devons donc avant toute chose prendre le temps et rester flexibles tout au long de leur engagement. Comme point de départ, nous organisons à la fois des rencontres individuelles et une séance d'infos mensuelle dans le quartier, où toute personne est la bienvenue. Ces rendez-vous de quartier créent une belle dynamique et des premiers échanges pour s'inspirer les uns les autres. Ensuite, nous avons un premier contact d'une heure au moins avec la personne intéressée pour comprendre ce qu'elle aime, ce qu'elle a envie de partager, ses disponibilités... Avec ces informations, nous allons voir quels atomes crochus se retrouvent du côté des personnes âgées. On veille à faire un « matching » qui soit le plus chouette possible, qui tienne sur la longueur, en prenant le temps de bien comprendre les envies et affinités, pour que chacun se sente bien dès le départ. Outre le contact régulier – suivi du « duo » en ligne, appels, emails..., nous organisons des interventions avec les volontaires tous les deux mois, pour échanger leurs réalités lors d'un tour de table, partager des histoires adorables et aussi se tenir au courant de l'évolution générale de nos actions. Des formations leur sont proposées en fonction de leurs besoins récurrents – par exemple, autour de sujets tels que l'écoute et l'empathie, tout en restant « légères » en termes de temps aux yeux des volontaires. Nous leur demandons également de ne pas avoir plus d'une rencontre par semaine, même s'ils le souhaitent, pour privilégier la relation sur du long terme. Se montrer flexibles par rapport à leur engagement est aussi essentiel. S'ils expriment qu'ils n'ont plus le temps ou qu'ils éprouvent certaines difficultés dans la relation, nous mettons parfois en place des « trios ». Pour s'épauler, s'arranger en fonction des réalités personnelles... c'est plus confortable parfois pour les bénévoles d'être à deux, ça contribue à leur bien-être. Nous mettons beaucoup dans les mains des volontaires. Faire preuve de flexibilité, les accompagner et leur consacrer du temps, c'est aussi garantir ensemble la qualité dans les échanges créés avec les personnes du quartier. Par ailleurs, nous profitons de chaque occasion pour les remercier, de manière formelle ou informelle. Faire de nos rendez-vous des moments de convivialité, soigner leur accueil dans nos rencontres, organiser des repas qui regroupent « voisineurs » et « voisinés », leur donner une place dans la co-création de nos actions pour accueillir leurs nouvelles idées, jouer aux facteurs pour leur déposer un cadeau et une lettre personnalisée à l'occasion du 5 décembre... Nous restons très curieux dès la première rencontre et tout au long de leur engagement





Photo: @Bruno Achen

pour qu'ils partagent leurs idées, expriment ce qu'ils souhaitent amener à nos actions.

Anne Iwens (Gaffi) : De manière générale, nous prenons en compte leurs réflexions, leurs idées et leurs expériences pour nourrir l'organisation. Alors que les travailleurs ont parfois le nez dans le guidon ou se sentent sous pression, les bénévoles peuvent leur offrir un regard extérieur et les inviter à prendre du recul. Nous veillons à reconnaître leurs apports en leur donnant une vraie place dans le quotidien de l'association. Participation aux réunions d'équipe, groupes de réflexions, espaces de débats... Notre fonctionnement se veut le plus horizontal possible pour créer un environnement où chaque idée est mise en avant et où nous construisons les savoirs ensemble. Parfois, un volontaire peut mettre le doigt sur quelque chose qui ne va pas ou peut exprimer un désaccord. En accueillant les retours des volontaires, nous nous obligeons à repenser le sens qu'il y a derrière certaines méthodes ou décisions. Rester dans cette démarche constructive avec les bénévoles est sain pour une structure. Même si les propositions dépendent des priorités, assurer leur suivi invite à nous remettre en question et à améliorer nos pratiques. Lors de son arrivée, le volontaire a l'occasion de partager là où il pense avoir sa place, d'exprimer ce qu'il apprécie. Qu'il préfère animer des enfants ou qu'il soit passionné par les réflexions pédagogiques, nous veillons à trouver avec le volontaire des activités en lien avec ses envies, où il se sent utile. Par ailleurs, il y a tous les moments informels où nous pouvons prendre soin des bénévoles et les remercier. Nous encourageons par exemple volontaires, travailleurs et participantes à investir l'espace cuisine lors des moments de pause, pour favoriser les échanges, mettre en avant ce que chacun apporte –activités prévues, spécialités culinaires apportées, histoires de sa culture... Enfin, nous mettons en valeur le temps offert par les volontaires. Que ce soit auprès des enfants ou auprès des parents, nous rappelons que leur engagement n'est pas une question d'argent -valeur trop souvent présente dans notre société, mais que le bénévole apprécie

« En accueillant les retours des volontaires, nous nous obligeons à repenser le sens qu'il y a derrière certaines méthodes ou décisions. »

simplement donner de son temps en jouant ou en discutant avec eux. Recevoir un "merci" des bénéficiaires, c'est aussi une manière de se sentir bien pour le volontaire !
→

→ VOUS AVEZ FAIT LE PARI DE LA DIVERSITÉ TOUT AU LONG DE VOS ACTIONS...

Céline Rémy (Bras dessus bras dessous) :

La diversité fait partie de notre mission, nous allons la chercher pour recréer du lien autour de la personne âgée. Un lien coloré à l'image de son quartier, avec des personnes jeunes, des enfants, des adultes, des voisins qui ont des contraintes de temps variées... Dans la diversité, des ponts se font à travers les envies, les passions, les services que des voisins souhaitent partager ensemble. Chaque personne a quelque chose à donner, que ce soit le « voisineur » ou le « voisiné », il faut simplement l'identifier pour insuffler cet échange « don-contre don » où chacun est actif dans la relation. Une rencontre naîtra autour d'une partie d'échecs par exemple, puis se transformera au cours des échanges, à travers les discussions et liens qui se tissent entre voisins où la diversité est à la fois intergénérationnelle et multiculturelle. La diversité se vit entre les échanges – passions, services..., à la base des relations « voisineur » - « voisiné », mais également dans la flexibilité des types d'engagement en termes de temps.

Chaque personne peut donner le temps qu'elle a, que ce soit dans la relation « voisineur » - « voisiné » ou dans d'autres activités. Si une personne âgée souhaite davantage de rencontres, nous mettrons par exemple en place un « trio » : deux bénévoles seront alors impliqués, pour répondre au besoin de régularité du « voisiné » tout en respectant leurs disponibilités plus ponctuelles. À la demande des personnes âgées qui souhaitent se rencontrer entre « voisinés » et sortir de chez elles, nous organisons également des moments collectifs, des bénévoles permettent également de mettre en musique ces rendez-vous hebdomadaires pour créer d'autres échanges avec les personnes âgées, leur permettre de se tenir au courant de l'actualité du quartier... La flexibilité permet de pouvoir donner en fonction du temps que la personne peut donner et d'ouvrir la porte à des personnes qui n'auraient pas été volontaires autrement. Une maman isolée avec trois enfants se rend toutes les trois semaines à la bibliothèque. Elle est devenue « voisineuse » et permet à une personne âgée de diminuer son sentiment de solitude quand elle lui apporte quelques livres et partager



« La flexibilité permet de pouvoir donner en fonction du temps que la personne peut donner et d'ouvrir la porte à des personnes qui n'auraient pas été volontaires autrement. »





Photo: @Bruno Achen

un moment avec elle autour d'un café. Prendre soin des disponibilités et des envies des bénévoles, c'est rester fidèles à notre volonté de contribuer à une dynamique de quartier multicolore.

Anne Iwens (Gaffi) : Nous veillons à faire du GAFFI un réel espace de mélanges, de rencontres et d'ouverture aux autres. Ces valeurs sont au cœur de toutes nos activités et de notre mission. Les équipes considèrent cette vision comme une richesse et l'identifient comme une de nos forces principales. Pour refléter la mixité de notre société, croiser des communautés différentes – indienne, africaine, belge..., est un choix conscient dont il faut promouvoir et vivre les apports. S'enrichir mutuellement en connaissances ou en idées, partager et faire évoluer les regards par rapport à la mixité sociale, réduire les discours extérieurs qui cloisonnent. Même si nos volontaires viennent généralement pour vivre cette diversité, il reste intéressant de pouvoir accueillir leurs idées reçues ou leurs craintes et y répondre lors de discussions et de rencontres. Ce qu'on met derrière le port du voile, ce que signifie la décolonisation dont on parle... De l'autre côté, les femmes ont également certaines peurs : ne pas être acceptées, devoir se justifier de leurs choix... Tant au niveau des réunions que des activités ou échanges informels, nous incitons chaque personne à partager son regard, son expérience pour que la diversité se ressente dans les deux sens. Mettre en avant chaque acteur permet de prendre confiance en soi et de se sentir valorisé. Promouvoir les actions des différentes équipes ou secteurs – accueil extrascolaire, insertion socio-professionnelle et éducation permanente, favorise également la création de liens et l'apport de nouvelles idées. Les femmes en apprentissage du français ont l'occasion de pratiquer la langue avec les bénévoles, les travailleurs de l'ISP (Insertion socio-professionnelle NDLR) peuvent s'inspirer d'autres clés de lecture de la société belge grâce aux volontaires... Enfin, même si le GAFFI reste une association qui travaille quasi exclusivement avec des femmes, nous gardons une porte ouverte pour la mixité femmes-hommes dans certains espaces. Il est essentiel de privilégier des actions majoritairement dédiées aux femmes uniquement – sans cela, une partie de notre public ne pourrait pas trouver sa place. Cependant, avoir des hommes en tant que volontaires permet aussi d'expérimenter la mixité présente en société dans un environnement où les femmes interagissent en confiance.



Photo: @Bruno Achen

UNE PETITE HISTOIRE À PARTAGER ?

Céline Rémy (Bras dessus bras dessous) : Il y a quelques mois, une dame ressentait de la solitude et souhaitait rencontrer des personnes à nouveau malgré ses problèmes de mobilité. Nous lui avons présenté un « voisiné », pour promener son chien et faire papote. Aujourd'hui, elle s'est remise à sortir lors de nos moments collectifs par exemple grâce à une solution de mobilité trouvée, elle passe de chouettes moments avec son « voisineur » et a même repris contact une amie qu'elle avait perdue de vue il y a plus de trente ans grâce à lui. Ces petites choses semblent anodines, mais elles changent tellement de choses dans la vie de quelqu'un, alors ça ne peut que donner envie de continuer !

Anne Iwens (Gaffi) : La valeur « temps » est souvent une source de plainte, nous n'en avons jamais assez ! Or, quand un volontaire en donne pour s'appropriier tout l'aspect pédagogique, préparer les animations ou consacrer du temps aux enfants, c'est très précieux de prendre en considération ce temps... et de lui en donner en retour. Durant les activités de l'année, nous pouvons voir avec quels bénévoles « ça matche ». Les enfants s'y attachent et se sentent en confiance, le projet éducatif se met facilement en œuvre... Les reconnaître tout au long de l'année permet qu'ils se sentent impliqués et qu'ils viennent également animer durant les plaines de vacances. Sensibiliser les travailleurs à cette notion de temps est essentiel. En investissant du temps pour les volontaires, les partenariats ou dans les débats de fond plutôt que pour pallier aux urgences, nous en gagnons sur autre chose. À nous d'en prendre conscience !





Bras dessus bras dessous

Créer du lien entre «voisineurs» et «voisinés»: «simple comme une fleur»!

Pour le 1er octobre, journée internationale des personnes âgées, les volontaires deviennent les passeurs de ce qu'ils font. Dans le quartier, ils offrent une fleur aux personnes âgées en leur souhaitant bonne fête, mais aussi aux autres passants plus jeunes en les invitant à l'offrir à leur tour à une personne âgée de leur entourage. L'occasion d'encourager une autre personne à rencontrer son voisin et passer un chouette moment avec lui. Pour les volontaires, c'est aussi une belle manière se sentir reconnu dans ses actions... tout comme recevoir plus de cinquante sourires en 1h30 dans la rue !

Pour découvrir d'autres actions et contacter l'association : www.brasdessusbrasdessous.be

Gaffi

La culture au cœur des rencontres : le théâtre d'ombres

Dans le cadre du festival « Arts & Alpha », des femmes apprenant le français ont partagé leur création autour du conte de Charles Perrault, « Peau d'âne ». Un tel projet apporte énormément, tant pour appréhender autrement l'appropriation de la langue que pour créer une dynamique collective. Confiance et soutien se développent au sein du groupe pour que chaque personne trouve sa place. Mémoriser et lire les textes, créer les personnages, animer les silhouettes... Convier les volontaires lors de la présentation d'un tel projet est aussi une opportunité pour créer des échanges, renforcer les liens au sein de l'organisation et apprendre les uns des autres dans un autre contexte !

Des rendez-vous et des activités inspirantes à découvrir : www.gaffi.be

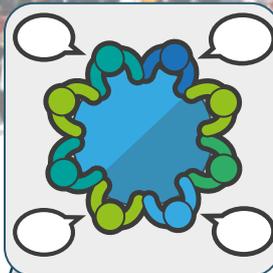


La PFV vous propose aussi...

DES PETITES ANNONCES
pour trouver le bénévole / le bénévolat qui vous convient



DES ÉCHANGES
lors de différents événements, rencontres, forums, réseaux



DES CAMPAGNES
pour sensibiliser et informer le grand public

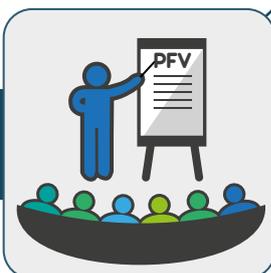


DES REVENDEICATIONS
pour représenter le secteur auprès des pouvoirs publics



FAVORISER LE VOLONTARIAT DE QUALITÉ GRÂCE À ...

DES FORMATIONS
et des coachings personnalisés



DES CENTRES
qui favorisent le volontariat local et sont un interlocuteur proche des associations et des citoyens



DES OUTILS
et des publications sur le thème du volontariat



DES RÉPONSES
à vos questions sur la loi relative aux droits des volontaires et tout autre sujet qui concerne le volontariat





La Plateforme francophone du Volontariat est une structure pluraliste composée autant d'associations fédératives que de petites et moyennes associations. Elle a pour objet de susciter, faciliter et encourager la pratique du volontariat telle que définie dans sa charte. Elle mène des actions en partenariat avec ses membres et ses volontaires qui œuvrent dans différents centres locaux.

Remerciements

La Plateforme francophone du Volontariat remercie ses partenaires qui ont rendu possible la publication de ce numéro des Cahiers du volontariat :

- Les membres de la PFV ;
- Le Conseil d'Administration de la PFV ;
- Les personnes ressources qui ont contribué à la qualité des articles ;
- Les participants à notre dernier séminaire qui ont alimenté les réflexions menées dans ce numéro.

Nous tenons également à remercier :

- La Fédération Wallonie-Bruxelles
- La Région wallonne
- La Région de Bruxelles-Capitale
- La Cocof

Contact

Rue Royale, 11 à 1000 Bruxelles
Tél: 02/512.01.12
info@levolontariat.be
www.levolontariat.be

Plateforme francophone
du

VOLONTARIAT



Les membres effectifs de la Plateforme



Retrouvez la liste de nos membres adhérents sur notre site www.levolontariat.be

Avec le soutien de :

