

Responsable de volontaires : une fonction complexe et souvent méconnue

Le présent outil a été construit suite à la formation du réseau VolontariAS organisée le 18 juin 2020. Les tâches, atouts et défis repris ci-dessous ont été identifiés par les participants à la formation, eux-mêmes responsables de volontaires. Il s'agit donc d'un outil créé de manière collective. Nous l'avons enrichi des ressources que nous avons à notre connaissance et que vous pourrez retrouver, pour une partie d'entre eux, dans la section « Outils » du site internet de la PFV.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
Gestion du projet « volontariat »	<ul style="list-style-type: none"> - Amener la réflexion au sein de l'organisation ; - Créer des ponts avec d'autres services ; - Organiser des réunions/échanges ; - Construire et améliorer le projet en continu (lecture/information/formation) ; - Penser au projet volontariat dans les rapports d'activités, demandes de subsides... 	<ul style="list-style-type: none"> - Être motivé ; - Avoir des collègues ressources ; - Avoir des compétences en communication ; - Avoir des qualités de médiateur-riche ; - Être crédible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penser à tout, se concentrer ; - Déléguer ; - Prendre le temps de la réflexion. - Sentir que/faire reconnaître sa fonction est reconnue et légitimée au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils « Arbre à problèmes et solutions pour identifier les besoins insatisfaits », Efficacité & diversité : David contre Goliath ?, Les Cahiers du volontariat, PFV, 2019, p. 15-21 ; - « Donner une place aux volontaires », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 30-32 ; - « Guide pratique : la participation des volontaires », Les Cahiers du Volontariat, PFV, 2018.
Accompagner les volontaires	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer les compétences de chacun (parfois empirique) ; - Être attentif à leurs demandes (les motiver) ; - Répondre à leurs questions, les rassurer ; - Prévoir des moments de rencontres avec eux ; - S'assurer qu'ils se sentent bien dans l'institution (et vice-versa) ; - Les orienter dans leurs tâches ; - Organiser (les horaires) ; - Coordonner les tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afficher infos dans le lieu des activités de volontariat ; - Réaliser un carnet de bord pour l'équipe ; - Rencontrer régulièrement les volontaires de gestion ; - Faciliter les contacts par courriel et téléphone ; - Rédiger une newsletter ; - Réaliser un guide à l'usage des volontaires (personnes ressources, horaire, droits...) ; - Pratiquer l'écoute active ; - Avoir du charisme ; - Avoir été volontaire soi-même ; - Apprendre à fonctionner en collectif ; - Visibiliser et définir une personne de référence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un nombre élevé de bénévoles ; - Développer une organisation décentralisée ; - Laisser aux volontaires l'espace et temps de s'exprimer ; - Favoriser l'assimilation des tâches des autres. 	<ul style="list-style-type: none"> - « Les volontaires, une ressource humaine à gérer : quand gestion rime avec accompagnement et formation », Les Cahiers de la PFV, 2014, p. 27-31 ; - « La méthode DESC », Réseau VolontariAS (PFV), 2020 ; - « Le rapport d'étonnement : un outil pour les nouveaux bénévoles », Réseau VolontariAS, 2019 ; - Guide du volontaire, Natagora, 2010 ; - « Le parrainage de candidats volontaires », Réseau Volonterre d'asile (PFV) ; - « Pratiques d'apprentissage des bénévoles Oxfam Magasins du Monde. De la conscientisation à l'autonomie ? », Oxfam, 2016.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
Recruter les volontaires	<ul style="list-style-type: none"> – Rédiger une annonce ; – Publier une annonce ; – Définir les profils ; – Orienter les candidats ; – Organiser des séances d'info et présentation pour rencontrer les bénévoles ; – Sélectionner les profils par rapport aux tâches ; – Bien expliquer le fonctionnement du collectif, des réunions d'équipe... ; – Écouter et intégrer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Clarifier les questions de la personne par téléphone ; – Assurer une formation et recrutement de qualité ; – Suivre les rencontres (PFV et autres réseaux) ; – Utiliser des moyens de communication divers : affiches, flyers, salons, bouche-à-oreille... ; – Utiliser les sites adéquats (Guide social et petites annonces sur le site de la PFV notamment) ; – Accueillir et tester des nouvelles activités ; – Clarifier et insister sur la notion de choix dans la présence volontaire : les expériences du bénévole enrichissent le groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> – Choisir les bons canaux de communication ; – Trouver l'équilibre entre offre et demande de bénévolat ; – Tantôt sans personne, tantôt trop de bénévoles qui n'ont pas grand-chose à faire. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Recruter des volontaires</u> », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 36-39 ; – « <u>Intégrer un nouveau volontaire</u> », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 42-44 ; – « <u>Sélectionner</u> », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 40-41 ; – « <u>Comment créer des postes qui attirent et retiennent les jeunes bénévoles ?</u> », publication du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2012.
Communiquer/ faire le lien en interne	<ul style="list-style-type: none"> – Expliquer le rôle du volontaire ou des personnes responsables directement en lien avec eux (contextualiser) ; – Communiquer dans l'intranet sur les événements bénévoles, dans journal/newsletter interne ; – Communiquer au sein de l'équipe de volontaires (WhatsApp, horaires...). 	<ul style="list-style-type: none"> – Travailler ensemble ; – Rédiger un courriel de présentation du nouveau volontaire (expériences, affinités...) ; – Faire un tour des bureaux, espaces avec le nouveau volontaire. 	<ul style="list-style-type: none"> – Présenter les rôles et relations auprès des employés ; – S'assurer que le rôle et la présence du volontaire soit compris (acceptation) pour mieux travailler ensemble. 	<ul style="list-style-type: none"> – Outil « <u>introduction aux pratiques d'intervention avec les volontaires</u> », Réseau VolontariAS (PFV), 2019 ; – « <u>Cadre éthique pour bénévoles et organisations de bénévoles</u> », Laboratoire en Loisir et Vie Communautaire (Québec), 2012.
Promouvoir le volontariat à l'externe	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir un site web clair et bien référencé en annonce de volontariat ; – Assurer publicité recrutement (site internet, lieux publics...) ; – Participer à des salons ; – Faire partie de plateformes et réseaux ; – Être en contact téléphonique pour faire connaître projet ; – Créer une page Facebook de l'association pour promouvoir les actions, relayer des infos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Développer des partenariats avec de nouvelles structures (sociales, environnementales...) ; – Essayer d'être présent un maximum ; – Faire une réunion de présentation avec école, CPAS, Actiris... 	<ul style="list-style-type: none"> – Trouver des nouvelles du volontariat ; – Monter un budget ; – Faire comprendre le rôle du volontaire par rapport aux salariés (rôles définis) ; – Trouver de nouvelles organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Le bénévolat : plaisir personnel, mieux-être collectif</u> », capsules vidéos de la campagne du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2019 ; – « <u>Comment rejoindre les bénévoles potentiels ?</u> » fiche pratique du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2012.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
Assurer la gestion administrative et logistique du volontariat	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des réunions avec volontaires et responsables (pour voir comment se passe le volontariat, discuter des améliorations et adaptations...); - Garder contact entre volontaires et responsables de volontaires; - Prévoir une note d'information pour les bénévoles; - Informer sur les démarches administratives potentielles : C45B, mutuelles...; - Assurer une médiation; - Lister les volontaires (ancienneté, coordonnées...); - Mettre à jour le listing; - Rencontrer des postes clés (président, secrétaire...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne base de données; - Mettre en place des réunions trimestrielles; - Assurer une formation en ressources humaines; - Donner des horaires claires (Doodle, Google agenda, papier, WhatsApp, Excel...); - Afficher ces horaires. 	<p><i>Aucun défi particulier n'a été partagé par les participants à la formation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Les logiciels libres de Frama</u> pour organiser vos projets : Framadate (sondage, organiser une réunion); Framagenda (planifier et organiser)...; - Les version gratuite des logiciels de gestion des bénévoles : <u>Volunteerlocal</u>, <u>Benevalibre</u>, <u>Vivil</u>...; - « <u>Note d'information (convention de volontariat) : modèle</u> », PFV, 2019.
Organiser des évènements	<ul style="list-style-type: none"> - Définir le lieu avec l'organisateur; - S'assurer de la disponibilité des volontaires; - Prévoir le matériel (transport, mise en place...); - Assurer le contenu et l'information à diffuser sur le stand; - Faire des Volons et penser aux remerciements; - Organiser des réunions pédagogiques tous les 1-2 mois; - Célébrer les fêtes des fin d'année civile et scolaire, la Journée internationale des volontaires; - Organiser des repas à l'association; - Organiser des sorties culturelles et des formations; - Proposer des formations continues; - Mettre en place des moments informels, pour le plaisir. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'y prendre tôt; - Avoir du matériel : verres, jeu, activités...; - Rédiger une carte de remerciements; - Offrir un agenda en début d'année; - Mettre à l'aise grâce à la relation de confiance établie; - Avoir une personne-relais qui coordonne sur le terrain; - Réaliser un briefing complet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à une présentation et une information de qualité; - Gérer le matériel et les récoltes d'argent (s'il y a) de manière raisonnable, « en bon père de famille »; - Assurer la présence des volontaires; - Trouver un moment où l'on peut avoir le maximum de volontaires; - Prévoir des formations peu onéreuses, intéressantes et libres. 	<ul style="list-style-type: none"> - « <u>Fidéliser ses volontaires</u> », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 45-48.; - « <u>Evènements : apporter l'intégration de la diversité et du genre sur un évènement</u> », Outil d'intégration du genre et de la diversité, Association Mondiale des Guides et Éclaireuses, 2018, p. 60-64.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
Assurer une veille	<ul style="list-style-type: none"> – Être à l'écoute, répondre aux questions, aux demandes de matériel ; – Lire les nouvelles concernant le volontariat ; – Tenir ses collègues informés par courriel ou réunion. 	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir une bonne connaissance des volontaires présents depuis longtemps ; – Pouvoir s'appuyer sur ces volontaires (bonne connaissance du fonctionnement, des routines...), notamment pour les nouveaux responsables de volontaires ; – Échanger avec d'autres organisations ; – Utiliser les nouvelles technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> – Suivre l'évolution des différents départements/services et sonder le besoin de volontariat ; – Pouvoir répondre aux demandes des différents départements/services ; – Veiller à la faisabilité des associations et si besoin adapter les procédures ; – Utiliser les nouvelles technologies ; – Réaliser que les volontaires ne lisent pas forcément leurs courriels ; – Anticiper des achats ou demandes de matériel inopinés par les volontaires. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Garder le contact avec les volontaires malgré la distance, conseils suite à la crise sanitaire</u> », PFV, 2020 ; – Voir également les ressources générales disponibles en fin de document.
Être garant de l'information	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre à jour la note d'information et le règlement d'ordre intérieur (ROI) ; – Envoyer des courriels d'information ; – Réaliser des réunions pédagogiques et des entretiens individuels ; – Assurer le relais de l'information en temps et en heure (être rapide si urgence). 	<ul style="list-style-type: none"> – Communiquer entre volontaires avec un carnet de bord ; – Se tenir informé avec les discussions de couloirs. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tout le monde n'est pas connecté tout le temps pour suivre les alertes ; – Tout le monde n'a pas de courriel (fracture numérique, accessibilité) : il faut penser à diversifier les canaux pour toucher tous les volontaires ; – Avoir les informations correctes à transmettre. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Note d'information (convention de volontariat) : modèle</u> », PFV, 2019.
Être garant de la formation des volontaires	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place des moments de formation ; – Développer des outils pédagogiques ; – Se former continue et de manière plus ponctuelle ; – Inclure les nouveaux volontaires – Identifier les besoins ; – Adapter la fonction/outils aux besoins ; – Suivre les évolutions ; – Présenter le projet (règles, pédagogie...) ; – Développer son savoir-faire/être. 	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir un cadre clair ; – Faciliter les relations volontaires-salariés ; – Meilleure cohésion de groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> – S'adapter au multilinguisme ; – S'assurer du passage d'information ; – Harmoniser les pratiques en tenant compte des spécificités de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Favoriser toutes les occasions d'apprentissage</u> », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p.61-65 ; – « <u>Guide du nouveau bénévole</u> », publication du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), 2018

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
Coordonner des réunions	<ul style="list-style-type: none"> – Pratiquer le feedback ; – Évaluer ; – Prendre des décisions ; – Permettre d'écouter, de valoriser ; – Se rencontrer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Être à l'écoute ; – Se remettre en question ; – Partager des informations ; – Mise à jour continue ; – Favoriser l'entraide entre volontaires pour des réunions plus participatives. 	<ul style="list-style-type: none"> – Assurer des prises de parole équitables ; – Stimuler la participation ; – Tenir compte des adaptations proposées ; – Évoluer. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>La participation des volontaires : recueil d'outils et de références</u> », PFV, 2018.
Assurer la gestion comptable et financière	<ul style="list-style-type: none"> – Gérer quotidiennement les caisses ; – Assurer suivi du budget ; – Contrôler les dépenses ; – Payer les défraiements. 	<i>Aucun atout n'a été identifié par les participants à la formation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Anticiper le remboursement des défraiements en avance pour éviter que les coûts engendrés ne soient un frein pour la personne (en particulier pour les personnes en situation de précarité) ; – Défendre son budget auprès de la hiérarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>Modèle de note de frais volontariat</u> », PFV, 2020 (mise à jour selon les plafonds et indexations des indemnités kilométriques).
Veiller au bien-être psychologique	<ul style="list-style-type: none"> – Mettre des limites ; – Clarifier le rôle du responsable auprès des bénévoles ; – Mettre en place des cellules d'écoute régulière + communiquer à propos de leur disponibilité ; – Savoir être à l'écoute ; – Offrir, prendre des moments en individuel pour souder moral volontaires ; – Conseiller ; – Valoriser ; – Rassurer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Compter sur l'entraide entre volontaires ; – Compter sur les retours des volontaires pour veiller cohésion : éléments de terrain, de l'équipe... ; – Créer du lien, mieux se connaître ; – Prendre moments agréables, plus informels afin de stimuler le plaisir des bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ne pas tomber dans la logique « bureau des plaintes » ; – Avoir des moments informels hors du cadre de travail ; – Être attentif et à l'écoute de l'équipe (complexe si nombreux) ; – Réserver une place unique à chaque volontaire. 	<ul style="list-style-type: none"> – « <u>La méthode DESC</u> », publication du Réseau VolontariAS (PFV), 2020 ; – « <u>La reconnaissance des bénévoles. Comment valoriser l'activité bénévole : le cas d'Oxfam Magasins du Monde</u> », Oxfam, 2018 ; – « <u>Reconnaître l'engagement bénévole des jeunes</u> », Gouvernement du Québec, 2011.

Guide général de la fonction :

- Bénévole Canada, « Gestionnaires des ressources bénévoles : Portrait de la profession ». Disponible sur : https://benevoles.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/Gestionnaires-des-ressources-benevoles-portrait-de-la-profession.pdf
- Plateforme francophone du volontariat, « Outil VIS – Volontaires impliqués en santé ». Disponible sur : <https://www.levolontariat.be/profil-de-taches-et-competences-du-coordonateur-de-volontaires>
- Pro Vobis National Resource Center for Volunteerism, "Occupational Profile for the Volunteer Manager". Disponible sur : <https://www.levolontariat.be/sites/default/files/2019-11/2016%20Profile%20Volunteer%20Manager%20low.pdf>
- Bénévoles Canada, « 15 rôles dont s'acquittent les gestionnaires de ressources bénévoles ». Disponible sur : https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/Volunteer_Managers_Roles_Infographic_%202015_FR.png
- Gestion du volontariat : guide pratique, Croix-Rouge de Belgique, 2011 Disponible sur : <https://www.levolontariat.be/gestion-du-volontariat-guide-pratique>
- Formation PFV « Encadrer une équipe de volontaires »