

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

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

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

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

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

#### 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](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](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 »