

Responsable de volontaires : une fonction complexe et souvent méconnue

Rencontre du 18 juin 2020

Le présent outil a été construit suite à la rencontre du réseau VolontariAS organisée le 18 juin 2020. Les tâches, atouts et défis repris ci-dessous ont été identifiés par les participants, 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·rice ; – 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.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
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"> – « <u>Les volontaires, une ressource humaine à gérer : quand gestion rime avec accompagnement et formation</u> », Les Cahiers de la PFV, 2014, p. 27-31 ; – « <u>La méthode DESC</u> », Réseau VolontariAS (PFV), 2020 ; – « <u>Le rapport d'étonnement : un outil pour les nouveaux bénévoles</u> », Réseau VolontariAS, 2019 ; – <u>Guide du volontaire</u>, Natagora, 2010 ; – « <u>Le parrainage de candidats volontaires</u> », Réseau Volonterre d'asile (PFV) ; – « <u>Pratiques d'apprentissage des bénévoles Oxfam Magasins du Monde. De la conscientisation à l'autonomie ?</u> », Oxfam, 2016.
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.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
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 évènements 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'intervision 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.
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. 	<i>Aucun défi particulier n'a été partagé par les participants à la formation</i>	<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.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
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"> - « Fidéliser ses volontaires », Volontariat en action sociale : un engagement pas si simple ?, Réseau VolontariAS (PFV), 2018, p. 45-48. ; - « Evènements : apporter l'intégration de la diversité et du genre sur un évènement », Outil d'intégration du genre et de la diversité, Association Mondiale des Guides et Éclaireuses, 2018, p. 60-64.
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"> - « Garder le contact avec les volontaires malgré la distance, conseils suite à la crise sanitaire », PFV, 2020 ; - Voir également les ressources générales disponibles en fin de document.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
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
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.

Type d'activités	Tâches	Atouts	Défis	Outils & méthodes
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 :

- PFV, « Encadrer une équipe de volontaires »
- Bénévole Canada, « Gestionnaires des ressources bénévoles : Portrait de la profession ».
- Groupe VIS – Volontaires Impliqués en Santé, « Profil de tâches et compétences du coordinateur-riche de volontaires en santé »
- Pro Vobis National Resource Center for Volunteerism, « Occupational Profile for the Volunteer Manager ».
- Bénévoles Canada, « 15 rôles dont s'acquittent les gestionnaires de ressources bénévoles ».
- Croix-Rouge de Belgique, Gestion du volontariat : guide pratique