

GUIDE POUR LA FORMATION

« **TRAVAIL DES VOLONTAIRES** (BENEVOLES) :

RECRUTEMENT, GESTION, ET

FIDELISATION »

Expert International

Mr. Jean MARSHAL

Expert national

Mme Nora DACCACHE

Beyrouth, Juillet 2008

Table des matières

I- Le monde associatif : quels enjeux, quelles évolutions ?	3
II- Le Bénévolat et le Volontariat	5
III- L'acte d'engagement	7
IV- La Gestion des bénévoles	12
I- Attirer et mobiliser les benevoles	12
II- L'orientation et la formation	15
III- Animer et Coordonner le travail des bénévoles	16
IV- Valoriser, Motiver et reconnaître	18
V- Favoriser l'engagement des jeunes	20
Annexe I : Déclaration Universelle sur le volontariat (1990)	22
Annexe II : Déclaration Universelle sur le volontariat (2001)	25

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité d'émergences et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne et du Bureau Du Ministre D'Etat Pour La Réforme Administrative

I- LE MONDE ASSOCIATIF : QUEL ENJEUX, QUELLES EVOLUTIONS ? (en France et ailleurs)

Le monde Associatif est en danger à la fois parce qu'il y a des menaces externes et des tensions internes. Le premier problème est d'arriver à recréer des liens de solidarité sachant que la dynamique solidaire est très forte mais que ces potentiels n'arrivent pas à se réaliser dans le contexte de développement de nos sociétés.

Aujourd'hui, la mondialisation fragilise tous les mécanismes de régulation construits autour de l'Etat. L'ensemble des institutions publiques n'a plus prise ou moins de prise sur les évolutions qui comptent pour les gens dans leur vie quotidienne. L'inquiétude se développe avec en plus le sentiment que l'Etat perd de son efficacité et de ce fait cherche à accroître sa puissance réglementaire. Nous sommes dans une société où se développe une défiance à l'égard de l'Etat mais à l'égard des autres, avec un repli sur les solidarités primaires. Par ailleurs la mondialisation avec le règne du libéralisme économique a créé une sorte de marchandisation généralisée des relations sociales en transformant le citoyen qui participait à la définition du bien public en un consommateur de biens et de services publics.

Cette rupture du lien social est un formidable défi pour le monde associatif : l'Association étant par définition la construction de liens entre les individus et de création d'un projet collectif.

© Faire reconnaître la valeur publique du fait associatif :

Il a fallu plus d'un siècle pour arriver à la fameuse loi 1901 sur la création associative. Le développement associatif s'est alors répandu avec une explosion à partir du Front Populaire puis de la libération et de l'Etat providence dans le domaine des loisirs, dans celui de l'accompagnement de l'éducation par l'appareil de l'Education Nationale, du sanitaire et du social, en prolongement de l'appareil d'Etat.

Aujourd'hui deux perversions sont à relever : avec la crise de l'Etat providence, la fragmentation du champ social a induit une fragmentation associative avec le risque corporatif et la deuxième perversion est celle de l'Etat centralisé qui a envahi le champ social et le régleme de plus en plus : la rigidité procédurale bloque ainsi l'adaptation, la rapidité de réaction, la possibilité de transgresser un peu les cases établies qui devraient être le fait des pratiques associatives.

Il y a un problème de déconnexion entre le mode d'organisation de la solidarité publique et associative : changement de la nature et de la culture associative :

Le modèle associatif a été construit en quelque sorte sur le modèle étatique : la règle collective définit l'appartenance. Que ce soit pour un parti, un syndicat ou une association, le principe fondateur était tel que le projet collectif donnait l'identité à l'individu.

Aujourd'hui, le développement de l'individualisme pose un problème au monde associatif qui a du mal à accepter la remise en cause du projet collectif par rapport au projet individuel.

Il se crée aujourd'hui énormément de faits associatifs d'entraide interindividuelle, avec des phénomènes de solidarité de base mais aussi des lieux où il y a reconnaissance du développement personnel de soi, comme dans la culture et le sport, moteurs les plus importants de la création associative aujourd'hui.

L'idée qu'il puisse y avoir dans l'espace public des groupes qui se rapprochent par affinités identitaires est perçue comme un élément perturbateur de l'appartenance à la République : cette réalité doit être reconnue afin que chaque collectivité identitaire soit représentée comme apport potentiel à la construction de l'intérêt général et éviter ainsi un repli sur soi des communautés.

Ces fonctionnements collectifs nouveaux sont un défi considérable pour le développement du monde associatif qui se doit de décloisonner les champs de l'appartenance collective.

◎ **Le secteur associatif au Liban**

Au Liban, de grands changements ont marqué le secteur associatif depuis la fin de la guerre, notamment :

- La réorientation des actions pour répondre aux nouveaux besoins naissants et d'actualité, mais parfois même pour s'aligner avec les priorités des bailleurs de fonds internationaux.
- La professionnalisation de plus en plus marquée de ce secteur et la multiplication des ONGs internationales « recruteuses » de salariés.
- La baisse dramatique des effectifs bénévoles et une difficulté à mobiliser les ressources volontaires à long terme et en dehors des périodes d'urgence et de crise. Plusieurs facteurs ont contribué à ce dernier phénomène, citons entre autres : les contraintes économiques, la montée de l'émigration chez la jeunesse, le désenchantement et le désintérêt pour les questions publiques sans oublier l'évolution du mode de vie ...

Face à cette situation, l'associatif n'a pas pu encore s'adapter complètement pour repenser ses stratégies d'attraction et de fidélisation des bénévoles, une ressource qui constitue le cœur même de sa mission

Plus que jamais, il y a une prise de conscience de l'importance d'améliorer la façon de gérer ces ressources bénévoles, aussi rares que précieuses. Les organismes qui dépendent des bénévoles doivent à tout prix retenir ceux qui travaillent déjà avec eux et trouver des façons de rendre les tâches à accomplir suffisamment intéressantes pour en attirer de nouveaux.

Les questions qui se posent alors sont les suivantes :

- Comment tirer pleinement profit de cette ressource ?
- Comment motiver les personnes à se porter bénévoles et soutenir leur engagement ?
- À quelles conditions doit satisfaire l'association pour que le bénévole apprécie l'expérience et souhaite la répéter en attirant ainsi d'autres bénévoles ?

II- LE BENEVOLAT ET LE VOLONTARIAT

© Le bénévolat :

La vie associative s'appuie beaucoup sur l'engagement de bénévoles, qui s'investissent sans attendre d'autre contrepartie qu'une satisfaction personnelle.

Plus professionnel, moins militant, le monde du bénévolat change pour mieux s'adapter. On ne recherche plus uniquement de bonnes volontés mais des compétences. Pour les bénévoles, c'est à la fois une satisfaction personnelle et une utilisation intelligente et efficace de leur temps et de leurs compétences.

Par ailleurs, le monde du bénévolat et celui de l'entreprise se rapprochent sensiblement ; d'un côté, les bénévoles se professionnalisent et, de l'autre, les entreprises sont de plus en plus soucieuses de leur utilité sociale.

Toutefois, il n'existe toujours pas de statut de bénévole associatif. En mal de reconnaissance officielle, ceux-ci doivent se contenter de quelques aménagements juridiques et fiscaux.

On évalue actuellement à un million le nombre d'associations en activité en France. On évalue à 12 millions le nombre de bénévoles actifs au sein d'associations.

L'engagement bénévole augmente avec le niveau d'études et de revenu. La tranche d'âge la plus active est celle des 35-44 ans, mais la part des moins de 25 ans et des plus de 50 ans ne cesse d'augmenter. Pour les jeunes, c'est souvent un moyen de s'intégrer à un groupe et de s'investir dans un travail d'équipe et d'organisation. Pour les plus âgés, c'est souvent une transition entre la vie active et la retraite : en pleine force de l'âge, ils quittent le milieu professionnel et recherchent très vite à s'investir dans une autre activité. Ils apportent avec eux une rigueur et des compétences professionnelles très précieuses pour les associations.

Par ailleurs, on estime que 1,6 million de salariés travaillent dans une association (représentant plus de 900 000 emplois à temps plein). Ces emplois sont très concentrés dans les domaines de la santé et de l'action sociale, de l'éducation, de la culture, et du sport. 70 % des emplois associatifs sont occupés par des femmes.

Le budget cumulé du secteur associatif représente environ 46 milliards d'euros (soit presque 4% du PIB). La moitié de ce budget provient de fonds publics (subventions accordées par l'Etat et les collectivités territoriales). Le chiffre d'affaires réalisé par le monde associatif dépasse 15 milliards d'euros par an et progresse régulièrement.

On distingue généralement sept grands secteurs d'activités dans le monde associatif :

- les activités culturelles et scientifiques
- la production, l'organisation et la diffusion de spectacles
- les activités de proximité liées à l'animation, aux loisirs et au sport
- les activités de vacances et de voyages
- l'action sociale
- l'action humanitaire, nationale ou internationale
- la défense et la protection des intérêts particuliers ou généraux.
-

© **Le volontariat :**

Il existe plusieurs formes de volontariat en France :

- Le service civil volontaire créé par le décret du 12 juillet 2006, d'une durée minimale continue de six, neuf ou douze mois, ce dispositif est ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans et concerne des domaines d'activités tels que la prévention et la lutte contre les exclusions, l'aide et l'accompagnement des personnes âgées, handicapées, l'information en matière de santé publique. Financement du poste par l'Etat.
- Le volontariat associatif créé par la loi du 23 mai 2006, d'une durée maximale de deux ans. C'est un contrat de mission d'intérêt général à caractère éducatif, social, humanitaire, sportif, culturel. Le financement est pris en charge par l'association avec un agrément de l'Etat.
- Le volontariat de solidarité internationale, loi du 23 février 2005, ce contrat d'une durée maximale de deux ans est géré par des associations agréées par le ministère des affaires étrangères pour le domaine de la coopération au développement de l'action humanitaire avec une indemnité de prise en charge.
- Et très récemment le volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité pour les jeunes de 18 à 28 ans. Contrat de 6 à 24 mois.

© **Quelle différence entre bénévole et volontaire ?**

Le bénévole ne touche aucune rémunération sous quelque forme que ce soit et s'engage librement, hors de toute contrainte. L'activité bénévole est également caractérisée par la faible quantité de temps qui lui est consacrée.

En revanche, le volontaire reçoit une compensation financière pour une activité à plein temps et de longue durée. Il signe avec l'organisation qui l'emploie un contrat précisant leurs engagements mutuels.

III- L'ACTE D'ENGAGEMENT

L'engagement est une valeur qui peut être entendue au sens de « conduite » ou au sens « d'acte de décision », selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde, s'éprouve responsable de ce qui arrive, ouvre un avenir à l'action ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur, à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie.

La conduite d'engagement est un type d'attitude qui consiste à assumer activement une situation, une action en cours.

Elle s'oppose donc aux attitudes de retrait, d'indifférence et de non participation. Elle doit, bien entendu, se traduire par des actes, c'est un style d'existence, de recherche de soi, une façon de se rapporter aux événements, aux autres!

On peut naturellement être pris dans une situation de façon passive, soit qu'on se sente impuissant à la modifier, soit qu'on accepte de se laisser modeler par elle sans intervenir. Dans ce cas, l'être de la situation reste extérieur par rapport à l'être de celui qu'elle concerne.

Les situations qui peuvent requérir notre engagement ont toujours une signification proprement humaine ; elles ne sont pas simplement des configurations naturelles, elles peuvent mettre en jeu d'autres vies.

L'implication est évidemment liée à la responsabilité. Celui qui s'engage reprend à son compte un cours d'action qui s'était jusque-là déroulé sans lui et atteste qu'il devient responsable de ce qu'il engage, par l'attitude qu'il prend, il le devient d'ailleurs effectivement et objectivement. Être responsable d'une situation ou d'une action, c'est avoir à en répondre, c'est à dire en apparaître comme la cause et même revendiquer cette qualité.

Celui qui se porte responsable d'une initiative déclare par le fait même qu'il est prêt à s'en présenter comme le principe, comme l'origine, à s'expliquer à son sujet, à donner ses raisons, et à subir toutes les conséquences qui en découlent.

Or, ce qui est remarquable dans la conduite d'engagement, c'est qu'elle porte sur un état de choses en grande partie indépendante de la volonté de l'acteur, et quant au passé et quant à l'avenir. L'acteur ne fait qu'hériter de la situation qu'il assume, et qui a été engendrée en réalité par d'autres volontés, par d'autres actions.

C'est donc l'implication qui rend possible la responsabilité ; c'est parce qu'une existence peut en assumer d'autres qu'elle peut se rendre responsable de ce qui, en rigueur de termes, ne dépend pas d'elle.

C'est pourquoi l'action a un sens ; elle est précisément le moyen grâce auquel l'existence peut s'ouvrir à sa signification et tenter de se donner le contenu qu'elle juge le plus conforme à ses exigences profondes.

La vertu de l'engagement, c'est d'empêcher la situation de se durcir, d'enfermer l'existence dans le cercle des fatalités, c'est de ressaisir le mouvement du sens au sein même de ce qui pourrait menacer la permanence, et de maintenir en somme l'existence ouverte sur son avenir.

La conduite d'engagement est donc anticipatrice ; en imprimant la marque d'une volonté dans les événements, elle restitue ceux-ci à leur signification humaine et annonce une figure, un dessein, encore à venir.

C'est de la référence à une telle figure ou dessein, qu'on pourra appeler idéal, sens ou valeur, qu'elle tire son efficacité, c'est d'elle qu'elle reçoit le dynamisme qui lui est propre.

Je dirais alors faire quelque chose plutôt que d'être quelqu'un prends le sens réel d'être acteur et de se réaliser.

© 2 exemples d'engagements :

L'action humanitaire internationale, il y a l'engagement à l'égard d'une valeur. Un tel engagement ne peut évidemment être une attitude simplement intellectuelle ou simplement affective ; il n'est réel que s'il se traduit par des démarches effectives, des actes concrets, qui peuvent prendre une forme politique, mais d'autres formes aussi. Il ne s'agit pas seulement de reconnaître le prix de la valeur assumée, mais de se dévouer à la cause de sa réalisation. Et pour que l'on puisse vraiment parler d'engagement, il faut que ce dévouement prenne une forme inconditionnelle, qu'il ne comporte aucune limitation fixée à l'avance ou invoquée au gré des circonstances et dans la durée.

On peut s'engager à l'égard d'une organisation, définie par des buts fonctionnels, de l'armée par exemple. Un tel engagement prend l'allure d'un contrat, dont les clauses ont une portée générale, anonyme. Celui qui entre ainsi, accepte d'en servir les buts, mais ceux-ci sont de nature bien déterminée ; l'engagement n'a donc qu'une portée en quelque sorte instrumentale, il est relatif à un certain type d'actions assez étroitement délimité, et, de plus, il est d'une durée également limitée, et de faire ce qui lui sera prescrit, pour autant que les règles de l'accord initial soient respectées.

© Les motivations à faire du bénévolat

L'action bénévole se vit et évolue dans un contexte social, culturel et organisationnel. Pour comprendre et décrire le bénévolat, il faut savoir que cette forme des plus anciennes de production de liens sociaux et de services se transforme et se réorganise au fil des changements sociaux, culturels, religieux, politiques et générationnels. Les aspirations qui motivent les bénévoles sont en interdépendance et émergent, dès lors, de l'interaction qu'ils entretiennent aussi bien avec l'institution dans laquelle l'échange bénévole se produit, la communauté dans laquelle elle se trouve, la tranche d'âge de la personne.

Plusieurs recherches nord-américaines et européennes se sont intéressées à la compréhension des motivations qui poussent les gens à faire du bénévolat afin de fournir des repères pouvant orienter les organisations de la société civile dans l'amélioration de leurs approches et leurs stratégies d'attraction et de fidélisation des bénévoles.

Au-delà des particularités individuelles, ces études mettent en évidence quelques principaux facteurs d'incitation au bénévolat :

- Etre utile à la société et rendre service
- Défendre un droit ou une cause
- Faire respecter ses droits ou ceux d'autrui
- Créer des liens, se faire des amis et rencontrer des personnes qui ont les mêmes préoccupations ou les mêmes goûts
- S'occuper et occuper son temps de loisirs
- Acquérir de nouvelles compétences ou élargir son expérience
- S'épanouir, se réaliser et être reconnu
- Avoir accès à des renseignements ou des services

S' il est vrai que tous les bénévoles ont en commun le don gratuit et volontaire, le service aux personnes et à la société, ils œuvrent dans un climat de bénéfices réciproques : **ils donnent et reçoivent.**

© La théorie des motivations

Selon Mc Clelland, il existe 3 catégories de motivations qui poussent l'individu à l'action :

1- Les besoins de réalisation :

- L'envie de travailler et la recherche d'un milieu pour se réaliser
- La recherche de l'estime et de la reconnaissance pour ses réalisations
- L'ambition de se développer et d'évoluer dans ce qu'il fait

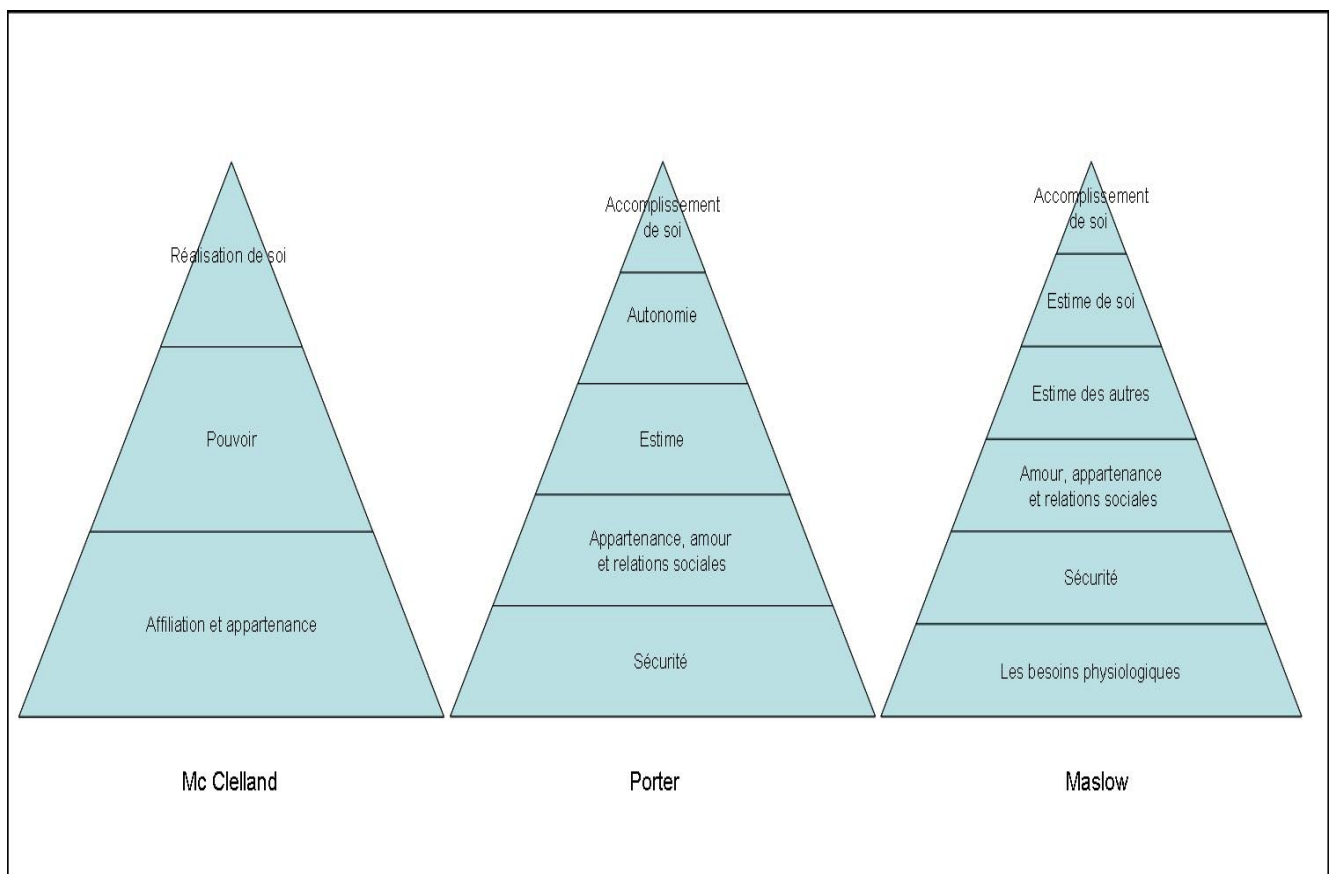
2- Les besoins de pouvoir :

- Le souhait d'exercer son leadership
- Le désir d'être reconnu pour son pouvoir
- La volonté d'influencer les autres et les situations

3- Les besoins d'affiliation et d'appartenance :

- La recherche d'interactions et de créations de liens
- Le désir de plaire et de prendre soin des autres
- La préférence pour le travail d'équipe

Hierarchie des besoins humains



© **Les facteurs qui découragent les bénévoles à maintenir leur engagement :**

Par ailleurs, certaines études mettent l'accent sur les facteurs qui découragent les bénévoles à maintenir leur engagement.

- La gestion désordonnée du travail
- Le manque d'appui de la part du conseil d'administration
- L'indifférence du personnel
- Le manque de formation et d'orientation
- Le manque de relations personnelles et d'appui
- Des tâches peu adaptées
- Le manque de reconnaissance et de rétroaction
- Le financement insuffisant

IV- LA GESTION DES BENEVOLES

La formule de la réussite, en matière de bénévolat, pourrait se formuler à peu près comme suit : fournissez aux bénévoles des occasions de se réaliser, permettez-leur de découvrir des facettes cachées de leur personnalité et de celle des autres et donnez-leur le sentiment qu'ils créent des liens de solidarité avec leur communauté et lui apportent une contribution. Ajoutez à ces conditions la formation, le soutien et la reconnaissance qui s'imposent, et vous aurez des bénévoles débordants d'énergie, qui s'amuse en travaillant et qui se sentent mieux qu'avant de faire du bénévolat.

I. ATTIRER ET MOBILISER LES BENEVOLES

Il n'y a pas de formule magique pour attirer et mobiliser les bénévoles. Il faut adopter des stratégies novatrices et créatives afin de promouvoir le bénévolat, celle-ci étant propres à chaque organisme.

Il semble même que le meilleur moyen de recruter est le « bouche à oreille » et qu'il n'y a pas meilleur recruteur qu'un bénévole satisfait. L'organisme qui confie à ses bénévoles des tâches profondément satisfaisantes fait bien plus que les conserver.

Cependant, la planification reste une phase essentielle au succès de tout programme de bénévolat et donne l'occasion de définir le contour du besoin et les attentes en se posant une série de questions :

- Comment les bénévoles s'engagent aujourd'hui ? (les motivations à faire du bénévolat, comment rendre attractif le choix de notre association)
- Pourquoi faisons-nous appel à de nouveaux bénévoles ?
- De qui avons-nous besoin et pour quoi faire ? (le profil souhaité et le type de travail à proposer)
- Où trouver de nouveaux bénévoles et comment les appeler ?
- Comment accueillir, intégrer, fidéliser les nouveaux bénévoles ? (Mise en place d'une politique appropriée, désignation de tuteurs, développement de manuels ou de livret d'accueil....)

Idéalement, le recrutement de bénévoles est un effort qui implique les différents acteurs de l'association : les membres du conseil d'administration, le personnel et les bénévoles.

Il est facilité par des campagnes de promotion régulières. Celles-ci comporte plusieurs activités et processus et peut prendre diverses formes.

L'efficacité des stratégies de promotion tient à des décisions concernant les points suivants :

- La raison d'être, les buts et les objectifs
- Le public cible
- Le message que l'on désire communiquer
- Le moyen à utiliser (quel véhicule ou outil ?)

- Les objectifs de promotion

Toute activité de promotion comprend un ou plusieurs des objectifs généraux suivants :

- Informer : Faire connaître des faits autour d'une réalité donnée d'une manière objective et accessible.
- Sensibiliser et susciter l'intérêt : Amener à une prise de conscience sur un besoin, une problématique ou une cause...
- Éduquer : Amener un changement des attitudes et des comportements
- Motiver et encourager : Créer l'envie d'agir et le passage à l'action

Les catégories en question sont souvent reliées, et la promotion pour le bénévolat touche habituellement les quatre objectifs. Néanmoins, il est préférable de se concentrer sur un seul objectif primaire dans une stratégie de promotion.

- Groupes cibles

Le groupe cible constitue les personnes que nous voulons atteindre dans notre campagne de promotion. Pour mieux définir notre cible, il importe qu'on puisse se poser des questions du genre :

- Quelle tranche d'âge ciblons-nous en particulier ?
- Quels sont : le niveau d'éducation, le statut professionnel, la situation familiale, les passe-temps et les intérêts des personnes que l'on veut toucher ?
- Quelle est leur perception du bénévolat ?
- Qu'est-ce qui pourrait les motiver à s'engager ?
- Qu'est-ce qui leur tient à cœur ?
- Que leur demandons-nous ?

- Le message

La formulation du message doit être positive et toucher aux valeurs et aux motivations des groupes ciblés. Il importe d'utiliser les mots, le langage et le ton auxquels les personnes sont sensibles et leur montrer les avantages que leur engagement pourrait leur offrir.

- Les moyens

«Le médium est le message.» - Marshall McLuhan

Le mode de communication que l'on choisit est au moins aussi important que le message même qu'on veut transmettre.

Il existe bien des façons de communiquer le message ou de promouvoir les activités bénévoles. Il se peut qu'il faille utiliser plusieurs approches différentes afin de réaliser l'objectif.

Au moment de décider des moyens et des outils appropriés, les facteurs clés sont les suivants :

- Ce qui a bien marché dans le passé avec ce genre de public
- Ce qui n'a pas bien réussi
- Quel type de message (c'est-à-dire court et direct, ou plus complexe)
- Quel type d'incidence désirée (c'est-à-dire à effet immédiat ou à long terme, incidence personnelle ou impersonnelle);
- Le temps requis (c'est-à-dire le temps de planification, de préparation et de diffusion...)
- Les ressources disponibles (humaines, matérielles et financières);
- La rentabilité de l'approche.
- Le degré de compétence professionnelle requis et sa disponibilité.

- **Véhicules promotionnels**

1- Promotion directe

- Présentations personnelles :
 - Discours
 - Conférences de presse
 - Entrevues ou apparitions dans les médias
 - Communications de personne à personne
- Documents rédigés par les organismes
 - Bulletins, journaux, publications destinées aux membres
 - Rapports annuels, rapports spéciaux, résumés
 - Trousses d'information ou dossiers de presse
- Événements spéciaux
 - Journées «portes ouvertes», réceptions
 - Foires pour recruter des bénévoles
 - Cérémonies de remise de prix pour les bénévoles
- Expositions et présentations
 - Panneaux d'affichage, bulletins communautaires
 - Présentation dans une entreprise commerciale
 - Kiosques d'information et présentoirs (p. ex., dans les centres commerciaux, les universités ou lors d'un événement grand public)
- Matériel promotionnel
 - Imprimés (circulaires, courrier direct)
 - Présentations audio-visuelles
 - Articles promotionnels et de reconnaissance

2- Utilisation des médias

La presse écrite, la radio ou la télévision offrent diverses occasions de promotion.

Les genres de message :

- Message d'intérêt public
- Publicité payée
- Articles vedettes
- Rubriques, segments d'émission, documentaires
- Actualités (histoire «choc», nouvelle «chaude»)
- Editoriaux (opinion défendue par le média concernant un sujet particulier)

II. L'ORIENTATION ET LA FORMATION

Lorsqu'un bénévole s'apprête à faire ses premières armes, il est important de lui fournir des conseils et de la formation, voire des possibilités de faire des expériences, pour qu'il trouve quel genre de travail lui convient le mieux.

© **Enjeux et utilité de cette démarche :**

- Favoriser la connaissance de l'organisme et de ses missions
- Renseigner sur le fonctionnement général de l'association
- Clarifier les rôles et les responsabilités et définir ce qui est attendu du bénévole
- Adapter les compétences et trouver au bénévole la tâche qui lui convient
- Faciliter l'intégration des bénévoles et les aider à se sentir en confiance et bien préparés
- Dissiper les craintes qu'entretiennent les bénévoles au moment d'entreprendre une tâche.
- Agir sur les motivations

© **Différents résultats :**

- Améliorer l'efficacité des acteurs
- Améliorer du climat relationnel de l'association
- Diminution du turn-over et donc la baisse du coût du recrutement
- Renforcer la cohésion entre les différents services de l'association
- Réduire les risques que surviennent des problèmes en faisant en sorte que les bénévoles sachent à quoi s'attendre etc.

© **Moyens** :

- Rencontrer les nouveaux candidats
- Fournir un livret d'accueil informant sur la mission de l'association, ses statuts, son règlement intérieur, ses programmes et ses différentes activités ...
- Fonder les engagements réciproques sur une Charte
- Faire visiter les locaux, le terrain...
- Présenter l'équipe avec la fonction
- Organiser des séminaires de formation continue et proposer des formations à l'externe ...
-

III. ANIMER ET COORDONNER LE TRAVAIL DES BENEVOLES

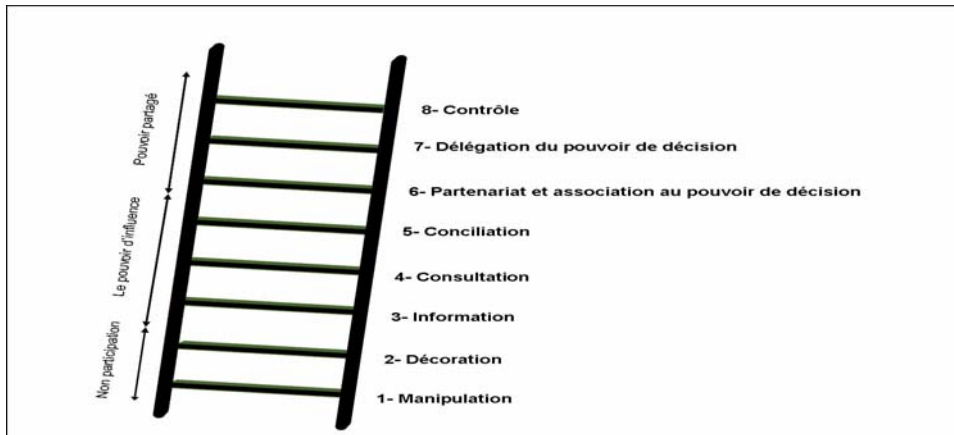
Trois facteurs du management des bénévoles :

- Les résultats attendus et les moyens pour y parvenir (l'organisation, la répartition des tâches ...)
- L'individu (identifier ses attentes et former, placer selon les compétences ...)
- Le groupe (animer, créer du lien, gérer les relations....)

Points importants pour équilibrer les différents besoins et tirer le meilleur parti des forces de chacun :

1. Avoir un plan pour le travail des bénévoles et le respecter.
2. Connaître les personnes et les ressources dont le groupe dispose pour accomplir le travail.
3. Faire confiance aux bénévoles et s'engager à leur égard
4. Donner aux personnes des tâches qui correspondent à leurs forces.
5. Communiquer, communiquer et, surtout, communiquer ! Tout le monde doit connaître le pourquoi, le comment, le quand et le lieu de leur travail de bénévole.
6. Prévenir et gérer les conflits : Être attentif aux besoins et problèmes dès qu'ils surgissent.
7. Favoriser une vie démocratique équilibrée : Faire vivre toutes les instances statutaires et diffuser les comptes rendus à l'ensemble des membres
8. Fournir de vraies opportunités de participation aux décisions
9. Faire preuve de créativité : à différents problèmes correspondent différentes solutions.
10. Consacrer le temps et l'énergie nécessaires à bâtir des relations positives.
11. Ecouter et prendre le temps pour bien connaître le bénévole, le groupe et la communauté.
12. Superviser et évaluer : s'assurer que le travail est exécuté et que l'expérience des bénévoles est positive.

L'échelle de la participation



Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Planning association, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224

Arnstein,

Rôle du coordinateur de bénévoles :

Le coordinateur doit être à la fois :

- 1) Un mentor pour guider et accompagner
- 2) Un enseignant pour développer les compétences
- 3) Un superviseur pour évaluer les progrès
- 4) Un supporter pour encourager

IV. VALORISER, MOTIVER ET RECONNAITRE

La motivation est une force intérieure très personnelle. Elle donne à chacun l'élan nécessaire pour répondre à ses besoins.

C'est un peu comme une rue à double sens. Lorsque la motivation est grande chez les bénévoles et au sein de l'organisation, cette dernière :

- atteint ses objectifs,
- réalise ses plans,
- bénéficie du travail d'équipe,
- profite du résultat final;

De son côté, le bénévole :

- récolte de la satisfaction
- fait un travail intéressant,
- acquiert des responsabilités,
- a un sentiment d'accomplissement....

© Milieu motivant

Il n'y a pas vraiment de secret à la motivation...

Il s'agit simplement de :

- Laisser faire aux individus ce qu'ils aiment et sont capables d'accomplir
- De les aider à découvrir leur spécificité
- De les aider à passer d'un niveau de confiance à un niveau de confiance supérieur
- De les soutenir pendant leurs périodes d'hésitation.

Il faut constamment entretenir le moral des équipes et stimuler leur motivation.

Voici des pistes pour y parvenir :

1. Essayer de rester disponible et montrer de la réceptivité aux points de vue et opinions exprimés.
2. Entretenir une communication continue
3. Faire assister salariés et bénévoles aux réunions
4. Fournir aux bénévoles des occasions de leadership, de responsabilisation et un vrai espace de participation à la prise de décision : déléguer tant que possible.
5. Ne pas faire de favoritisme.
6. Rester honnête et sincère dans les compliments : Il vaut mieux se taire qu'être faux
7. Veiller constamment à la croissance personnelle des bénévoles
8. Les faire participer aux évaluations

Les marques de reconnaissance et d'encouragement sont essentielles à la motivation, au maintien d'une participation active et à la fidélisation des bénévoles. Voici des points importants sur la façon d'exprimer cette reconnaissance :

1. Faire le point régulièrement et montrer les résultats (Rétroaction)
2. Combiner les possibilités de formation et les activités sociales au travail bénévole
3. Organiser si nécessaires des séances de motivation.
4. Reconnaître leur apport et dire « Merci » de différentes façons :
 - Les gestes simples au quotidien : une poignée de main, un petit compliment, un sourire ...
 - Les récompenses matérielles : cadeaux symboliques, billets de cinéma, cartes de réduction
 - Témoignages officiels : remise de certificats de reconnaissance lors d'une cérémonie officielle, association de la presse et des medias à l'événementiel ...
 - Témoignages directs individuels : Carte de souhaits, lettre d'appréciation
 - Temps de convivialité : sorties, soirées ...
 - Annonces via la forme écrite par exemple : articles dans le journal de l'association, dans la presse

V. FAVORISER L'ENGAGEMENT DES JEUNES

Le secteur associatif souffre entre autre de ne pouvoir attirer les jeunes alors que ces derniers jeunes ont beaucoup à apporter, grâce à leur enthousiasme et à leur passion.

Réussir à susciter l'engagement des jeunes revient à prendre en considération les spécificités de cette catégorie d'âge, ses attentes particulières ainsi que les conditions qui les encourageraient à se porter bénévole :

⊙ **Flexibilité** :

Faire preuve de souplesse en offrant aux jeunes divers choix et options. Les jeunes aiment la spontanéité et la souplesse lorsqu'il s'agit de faire du bénévolat. Prendre en compte que leur horaire à eux est aussi très chargé (études, examens, activités sociales, travail à temps partiel ...) et s'adapter pour leur offrir des possibilités d'engagement qu'ils peuvent accomplir durant leur temps libre (après les études, à la fin de semaine ou pendant les congés).

⊙ **Variété** :

Leur offrir différentes façons de s'engager dans des domaines les plus variés pour répondre aux divers intérêts et attentes et attirer le plus d'individus possibles. La variété concerne également le niveau de responsabilité exigé, le degré d'engagement qui leur est demandé.

⊙ **Organisation** :

Celle-ci doit être efficace tout en restant informelle. Accorder moins d'importance aux systèmes et aux formalités administratives et opter pour des démarches informelles mais productives. Il importe plus de définir clairement les tâches à accomplir et d'offrir aux jeunes les outils dont ils ont besoin pour faire avancer les choses. Les épauler en leur donnant les outils nécessaires pour mener à bien leur travail (séances de formation, mécanismes d'entraide, les ressources etc.).

⊙ **L'image positive** :

La perception des jeunes sur l'engagement bénévole est souvent construite sur des stéréotypes négatifs qui limitent leur engagement de peur d'être étiquetés par leurs pairs. Une sensibilisation appropriée aux avantages du bénévolat et à sa valeur donnerait une image positive aux jeunes de leur action. Les jeunes aiment savoir pourquoi telle ou telle tâche est importante. Veiller à ce qu'ils se sentent utiles, en leur donnant l'occasion de contribuer à une cause à laquelle ils croient, en les renseignant sur les objectifs et la mission de l'association et leur faisant savoir en quoi leur participation peut faire la différence au sein de la collectivité.

⊙ **Expérience** :

Les jeunes préfèrent de loin qu'on leur confie des responsabilités en contact direct avec la communauté que de rester assis pendant des heures à préparer des enveloppes par exemple. Ils s'attendent à des tâches intéressantes qui leur permettent d'apprendre quelque chose de nouveau. Leur expérience de bénévolat devrait leur offrir l'opportunité d'explorer leurs talents et leurs habilités et d'acquérir de nouvelles compétences. Les jeunes cherchent souvent à acquérir de l'expérience de travail et à enrichir leur CV.

© **Encouragement et reconnaissance** :

Adapter la façon de reconnaître l'apport des jeunes en optant pour les gestes qu'ils apprécient. Les jeunes peuvent par exemple préférer les lettres de recommandation et les certificats de reconnaissance pour étoffer leur CV aux dîners de gala et aux soirées officielles.

© **Détente** :

Les jeunes veulent que leur expérience soit agréable, satisfaisante et divertissante ! Ajouter une dimension amusante à tout ce qu'ils font.

Annexe 1

Déclaration universelle sur le volontariat

Paris, le 14 septembre 1990

Association internationale pour l'effort volontaire

Réunis à l'initiative de l'Association internationale pour l'effort volontaire, en congrès mondial à Paris, LIVE 90, les bénévoles ont élaboré cette déclaration sur le volontariat, suite à la mission donnée au Congrès mondial de Washington en 1988.

A. Préambule

1. Les volontaires s'inspirant de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 et de la Convention internationale des droits de l'enfant de 1989, considèrent leur engagement comme instrument de développement social, culturel et économique et de l'environnement dans un monde en mutation. Ils font leur le principe que « toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association pacifique ».

2. Le volontariat :

- est un choix volontaire prenant appui sur des motivations et des options personnelles;
- est une participation active du citoyen à la vie des communautés humaines et des cités;
- contribue à l'amélioration de la qualité de la vie, à l'épanouissement des personnes, à une solidarité plus grande;
- se traduit dans une action et, en général, un mouvement organisé au sein d'une association;
- contribue à répondre aux principaux enjeux de société pour un monde plus juste et plus pacifique;
- contribue à un développement économique et social plus équilibré, à la création d'emplois et à de nouvelles professions.

B. Principes fondamentaux du volontariat

1. Les volontaires mettent en pratique les principes de base suivants :

Les volontaires :

- Reconnaissent le droit de s'associer à tout homme, femme, enfant, quelles que soient leur race, leur religion, leur condition physique, sociale, matérielle;
- Respectent la dignité de tout être humain et sa culture;
- Offrent une aide mutuelle, des services, de manière désintéressée, soit à titre personnel soit au sein d'une association, dans un esprit de partenariat et de fraternité;
- Sont attentifs aux besoins des personnes et communautés et provoquent la participation de la collectivité pour y répondre;
- Visent aussi à faire du volontariat un élément d'épanouissement personnel, d'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles, d'amplification des capacités, en favorisant l'initiative et la créativité, en permettant à chacun d'être plus acteur qu'usager et consommateur;
- Stimulent l'esprit de responsabilité et encouragent les solidarités familiales, communautaires et internationales.

2. Tenant compte de ces principes fondamentaux, les volontaires doivent :

- Encourager l'engagement individuel à se traduire dans un mouvement collectif;
- Chercher activement à soutenir leurs associations en adhérant en toute conscience à leurs objectifs, en s'informant de leurs politiques et de leurs fonctionnements;
- S'engager à mener à bien les tâches définies ensemble au regard de leurs aptitudes, du temps dont ils disposent, des responsabilités acceptées;
- Coopérer dans un esprit de compréhension mutuelle et d'estime réciproque, avec tous les acteurs de l'association;
- Accepter d'être formés;
- Se considérer liés par le secret dans l'exercice de leur fonction.

3. Les associations, dans le même respect des droits de l'homme et des principes fondamentaux des volontaires, doivent :

- Prévoir les règles nécessaires à l'exercice de l'activité volontaire, définir les critères de la participation des volontaires et veiller à faire respecter les fonctions, clairement définies, de chacun;
- Confier à chacun des activités qui lui conviennent en assurant la formation et l'accompagnement nécessaires;
- Prévoir l'évaluation régulière des résultats et les faire connaître;
- Prévoir de manière adéquate la couverture des risques encourus par les volontaires dans l'exercice de leur fonction et les dommages

- Que ceux-ci feraient involontairement encourir à des tiers du fait de leur activité;
- Faciliter l'accès de tous au volontariat en remboursant les frais engagés lorsque c'est nécessaire;
- Prévoir la manière dont il pourra être mis fin, par elle-même ou par le volontaire à son engagement.

C. Proclamation

Les volontaires réunis à l'initiative de l'Association internationale pour l'effort volontaire, en congrès mondial, déclarent leur foi dans l'action volontaire comme une force créatrice et médiatrice :

- Pour respecter la dignité de toute personne, reconnaître sa capacité d'être acteur de sa propre vie, d'exercer son droit de citoyen;
- Pour contribuer à résoudre les problèmes sociaux, et ceux de l'environnement;
- Pour la construction d'une société plus humaine et plus juste, en favorisant également une coopération mondiale.

Ils invitent les États, les Institutions Internationales, les entreprises et les médias à se joindre à eux, en tant que partenaires, pour créer un environnement international favorable à la promotion et au soutien d'un volontariat efficace, accessible à tous, symbole de solidarité entre les hommes et les nations.

Annexe 2

Déclaration universelle sur le volontariat

Amsterdam, janvier 2001.

Ce document a été élaboré dans le cadre de la 16e Conférence mondiale sur le volontariat par l'IAVE (Association internationale pour l'effort volontaire)

Le bénévolat est un élément essentiel de la société civile. Il concrétise les aspirations les plus nobles de l'humanité : la quête de la paix, de la liberté, de la sécurité et de la justice pour tous les peuples.

En cette ère de mondialisation et de changement, le monde devient de plus en plus interdépendant et complexe. Le bénévolat – individuel ou collectif – constitue un moyen :

- de promouvoir et de renforcer les valeurs humaines de vie en communauté, d'entraide et de service ;
- de permettre à chacun d'exercer ses droits et ses responsabilités en tant que membre de sa communauté tout en stimulant l'acquisition de nouvelles compétences tout au long de la vie
- de réduire les différences qui séparent tout un chacun. Ainsi, le bénévolat est un moyen qui permet d'unir nos forces pour trouver des solutions aux défis qui nous attendent ;

A l'aube du nouveau millénaire, le bénévolat est un élément essentiel de toute société. Il concrétise la déclaration des Nations Unies qui postule que " nous, les peuples " avons le pouvoir de changer le monde.

Cette Déclaration affirme le droit de chaque femme, homme et enfant de s'associer librement au mouvement bénévole, quels que soient sa culture, son origine ethnique, sa religion, son âge, son sexe ou sa situation sociale et économique. Par une action individuelle ou collective, sans en attendre une rétribution financière, chacun devrait avoir le droit d'offrir bénévolement son temps, ses capacités et son énergie pour le bien d'autrui et de sa communauté.

Nous recherchons le développement d'un bénévolat :

- qui encourage la participation de la communauté tout entière à l'identification et à la résolution de ses problèmes ;
- qui encourage et aide les jeunes à mettre au service d'autrui leurs facultés de " leaders " ;
- qui donne une voix à ceux qui ne peuvent pas s'exprimer par eux-mêmes ;
- qui donne la possibilité à chacun de s'engager bénévolement ;
- qui offre une dimension complémentaire (sans substitution) à l'action des pouvoirs publics et des organisations à dominante salariée ;
- qui permet à chacun d'acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et de développer pleinement son potentiel personnel, son indépendance et sa créativité ;
- qui encourage les solidarités familiales, intergénérationnelles, communautaire y compris aux plans national et mondial.

Nous estimons que les bénévoles, ainsi que les organisations et les communautés avec lesquelles ils sont en relation, partagent la responsabilité :

- de créer les conditions qui permettent aux bénévoles d'effectuer un travail gratifiant et utile, garantissant les objectifs visés ;
- de définir les critères de participation des bénévoles, y compris les conditions qui facilitent l'organisation de leur engagement et leur activité ;
- d'assurer la protection adéquate des bénévoles couvrant les risques encourus dans l'exercice de leur activité et les dommages que ceux-ci pourraient, involontairement, occasionner à des tiers ;
- d'assurer une formation adéquate aux bénévoles ainsi qu'une évaluation régulière et une reconnaissance des activités assumées;
- d'assurer à toute personne l'accès au bénévolat en éliminant tout obstacle physique, économique, social et/ou culturel.

En nous basant sur la déclaration des Droits de l'Homme des Nations unies, les principes du bénévolat, la responsabilité des bénévoles et des organisations avec lesquelles ils collaborent, nous faisons appel :

❖ *A tous les bénévoles*

Pour proclamer leur confiance en volontaire comme force de création et de médiation :

- qui construit des communautés saines et dynamiques respectant la dignité de la population tout entière ;
- qui permet aux individus d'exercer leurs droits en tant qu'être humains, et aussi d'améliorer leur qualité de vie ;
- qui contribue à la résolution de problèmes sociaux, culturels, économiques et écologiques;
- qui construit une société plus humaine et plus juste par la coopération universelle.

❖ *Aux responsables :*

- de tous les secteurs pour unir leurs efforts et pour créer, tant au niveau local que national, des "centres de volontariat " compétents, reconnus et efficaces, assumant le rôle d'organisations "phares" pour la gestion du bénévolat ;
- des gouvernements pour assurer le respect des droits de chacun à s'engager dans le bénévolat ; pour éliminer tout obstacle légal à la participation au bénévolat ; pour engager des bénévoles dans leurs propres projets et pour fournir aux organisations non gouvernementales (ONG) les ressources leur permettant de promouvoir ainsi que de soutenir la mobilisation et l'encadrement de bénévoles ;
- des entreprises pour encourager et faciliter l'engagement bénévole de leurs salariés mettant ainsi à disposition des ressources humaines (et financières) pour le soutien et le développement du bénévolat ;
- des médias pour débattre des activités bénévoles et pour diffuser des informations visant à encourager les individus à s'engager dans le bénévolat ;

- des responsables de l'éducation pour soutenir les personnes de tout âge de s'engager bénévolement leur donnant ainsi des opportunités pour acquérir de nouvelles compétences ;
- des ONG pour créer des conditions de travail favorables au bénévolat et pour garantir des ressources humaines et financières.

❖ *Et enfin aux Nations Unies :*

- pour déclarer la présente décennie " Décennie du Volontariat et de la Société Civile " en signe de reconnaissance de la nécessité de renforcer les institutions des sociétés libres ;
- pour reconnaître le " V rouge " comme symbole universel du volontariat.
- L'IAVE demande aux bénévoles et à leurs responsables de tous les secteurs dans le monde entier de s'unir pour promouvoir et soutenir un bénévolat efficace, accessible à tous, comme symbole de solidarité entre les peuples et les nations. L'IAVE invite la communauté mondiale du bénévolat à retenir, débattre, soutenir et mettre en pratique la présente Déclaration sur le Volontariat.