

Bénévoles : une ressource humaine comme les autres ?!

Note d'apprentissage






Première séance le 20/11/2023 de 13h30 à 16h

Deuxième séance le 05/12/2023 de 15h à 16h30

Support de participation :

https://docs.google.com/presentation/d/1oNaYfa8LC3skETylzdGNUHygEIzI6jfAR8sZLmE0xDo/edit#slide=id.g2508268b48d_0_5

Cadre de l'atelier

-  Écoute active et participation !
-  Comprendre plutôt que juger
-  Confidentialité
-  Bienveillance envers soi et les autres
-  Laisser à chacun la possibilité de « conclure » son idée

Les participants

| Structure | Prénom | Structure | Fonction | Type de structure | Nombre bénévoles |
|-------------------|--|-------------------|---|-------------------|------------------|
| Cocoricoop | Michel Meunier/ Robin Guns | Cocoricoop | Robin : coordo, com', relations extérieures et lien aux bénévoles des PR Michel : représente/membre de Cocoricool (asbl) et bénévole | conso et prod | 200 |
| Vervicoop | Emma Bellefontaine | Vervicoop | Flexijob | conso | 200 |
| Paysans-Artisans | Th-M Bouchat | Paysans-Artisans | | conso et prod | 450 |
| La Botte Paysanne | Catherine Tellier | La Botte Paysanne | administratrice et bénévole pour tout le reste | conso et prod | 15 |
| Oufticoop | Johan Van Hoyer | Oufticoop | Bureau des membres (entre autres) | conso | 270 |
| CoopESEM | Catherine Massard | CoopESEM | Chargée de missions | conso et prod | 100 |
| Réseau RADiS | Sandra Kirten | Réseau RADiS | Coordinatrice -Facilitatrice | asbl | 30 |
| Epicoeur | Nadia Raguzzi | Epicoeur | Coordinatrice et unique salariée mi-temps | conso et prod | 40 |
| Agricovert/tiers | Valérie Dheur | Agricovert/tiers | ccordinatrice AgricoTiers | conso et prod | 20 |

Introduction

Contexte 5C :

- $\frac{3}{4}$ des coopératives de 5C ont des bénévoles
- De quelques citoyens à 1500
- Total : 4300 citoyens engagés

Précision : bénévole = volontaire (terme légal)

Introduction

Ressources : la plateforme du volontariat (PFV) : <https://www.levolontariat.be/>

CONSTAT :

- Evolution de l'engagement associatif sur les 20 dernières années :
 - Plus actif mais moins militant
 - Centré sur l'épanouissement personnel : sociabilisation
 - Engagement vers des associations sportives et de loisirs en augmentation
- Tendance actuelle dans le bénévolat :
 - Moins d'implication sur le long terme
 - Compétition entre les structures

Introduction

Ressources : la plateforme du volontariat : <https://www.levolontariat.be/>

CHARTRE (inspiration ?) :

- Signée par les membres de le PFV
- Engagement pour prendre soin des bénévoles
 - Respecter le **cadre légal**
 - Être attentif à **rester en contact régulier** avec les volontaires
 - C'est-à-dire être présent pour les former, les outiller, les accompagner dans leurs premiers pas, être à l'écoute de leurs attentes et besoins.
 - Leur donner **une vrai place d'acteur** au sein de l'association.
 - Identifier la **plus-value** (cohésion sociale, proximité avec le public, d'entraide citoyenne, militantisme, ...) de cet acte gratuit.
 - Rester **ouvert à la diversité** (culture, genre, âge, ...), à l'inclusion.

Objectifs

- Se questionner sur son “projet bénévole”
- Échanger sur les différents fonctionnements
- Indirectement : nourrir la vision collective

6 questions-clés :

1. Quelle **place** pour les bénévoles dans le projet de ma coopérative?
2. Qui sont mes bénévoles ?
3. Comment **mobiliser** les bénévoles ?
4. Intégration des bénévoles dans la structure et la **relation bénévoles/salariés-es** : quel équilibre ?
5. Comment faire **monter en compétences** les bénévoles ?
6. Quelle **reconnaissance** pour chacun·e ?

! Cadre légal hors atelier !

1. La place des bénévoles dans les coopératives

Se demander **pourquoi ça a du sens de faire appel à des bénévoles** plutôt qu'à des travailleurs.

- **Questions :**

- Le projet bénévole est-il clairement défini ? Que dit-il ? Comment ce projet est-il communiqué et transmis aux membres actifs des coopératives ?
- Qu'est-ce qui justifie le recours aux bénévoles dans les coopératives ?
- Comment les bénévoles sont-ils impliqués dans la gouvernance ?
- Quelle dépendance ont les coopératives par rapport aux bénévoles ?

1. La place des bénévoles dans les coopératives

SYNTHÈSE

Le "projet bénévoles"

Bien que le bénévolat soit souvent central, le projet bénévoles de la structure ne semble pas toujours clairement défini (à l'exception des supermarchés participatifs où le volet soutien au modèle économique est très clair).

Questions :

- Pourquoi, les projets bénévoles sont globalement peu ou pas défini ?
 - Est-ce partiellement lié au fait que les coopératives ne peuvent légalement pas faire de bénévolat (éviter d'affirmer ce point) ?
 - Est-ce parce qu'ils sont partout (difficulté à définir la place des bénévoles) ?
 - Est-ce par manque de temps ?
 - En fait, est-ce une difficulté/un problème ? Est-ce que les membres du collectif 5C souhaitent être plus précis ?

Pourquoi y a-t-il des bénévoles dans les coopératives ?

- Pour créer un **mouvement social** afin de :
 - rassembler des citoyens autour d'une autre vision de la société
 - Recréer du lien social entre
 - les producteurs et les consommateurs
 - les consommateurs
 - différents publics (dont le public précarisé)
 - en combattant l'isolement
 - Sensibiliser sur les enjeux liés à l'agriculture et l'alimentation
- Pour **soutenir le modèle économique** et permettre de combiner les engagements de juste rémunération des producteurs et d'accessibilité à une alimentation de qualité au plus grand nombre.

Les projets coopératives sont portés par des collectifs citoyens ! Les bénévoles ne sont pas que des mains-d'œuvre mais des vrais initiateurs. Dans la plupart des projets, la présence des bénévoles émane d'une demande des citoyens de s'investir !

Les bénévoles dans les instances de décisions

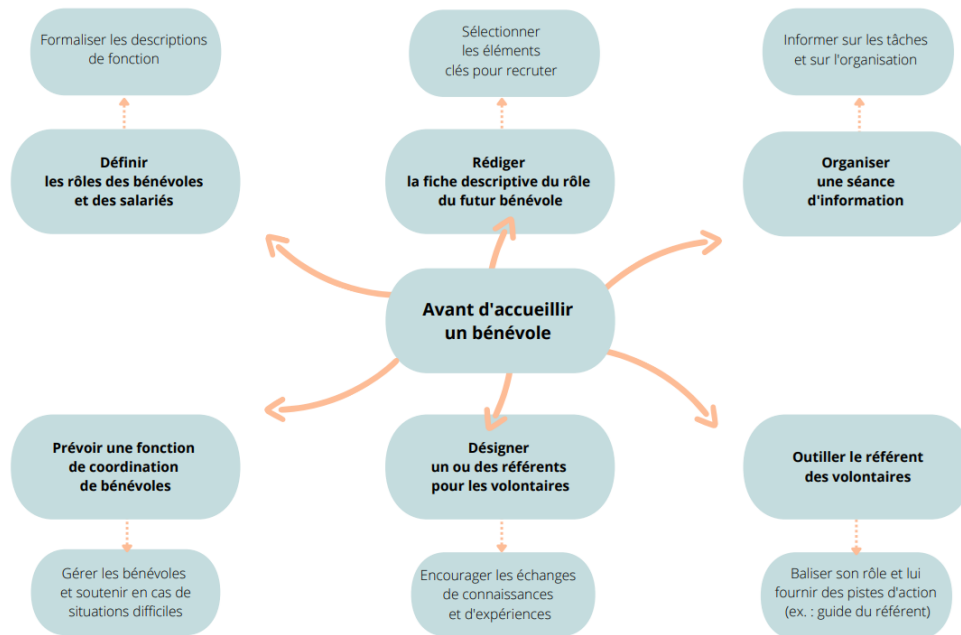
Ne pas oublier que les membres du CA sont tous bénévoles pour cette fonction. L'implication de bénévoles (commerce ou animation) dans la gouvernance peut prendre différentes formes : directement au sein du CA, via des collèges/GT qui font remonter les propositions/décisions au CA, via des postes de référents ou une combinaison de tout cela.

La dépendance des membres de 5C vis-à-vis de leurs bénévoles

- Les coopératives ont une forte dépendance aux bénévoles, dans tous les domaines
- La dépendance au mouvement social est souhaitée/voulue/ revendiquée
- La dépendance à la commercialisation peut être choisie (modèle "supermarché participatif" ou "point de dépôt") ou "subie" (même si dans la plupart des structures, c'est sur les postes en lien avec la commercialisation que les bénévoles veulent s'investir)
- On peut espérer que la dépendance à la commercialisation soit de moins en moins forte au cours de la vie d'un projet (exemple de PA - 10 ans d'existence)
- Et en même temps, c'est à travers le besoin de bénévoles sur les aspects de commercialisation que le mouvement social est initié.

- **Questions :** Comment poursuivre la mobilisation citoyenne si les bénévoles ne sont pas/plus impliqués opérationnellement dans la structure alors que cela peut être leur demande ? Comment être là pour tous et avec tous sans l'opérationnel ? C'est d'autant plus vrai pour certains profils (voir plus bas)

1. La place des bénévoles dans les coopératives



2. Qui sont mes bénévoles ?

Se questionner sur le **profils de ses bénévoles**

- **Questions :**
 - Qui sont leur bénévoles ?
 - Comment gérer la diversité des bénévoles ?

SYNTHÈSE

| Profils |
|---|
| Pensionnés |
| Diplômés du supérieur |
| Femmes |
| Migrants |
| Personnes en situation de handicap |
| Personnes en burn out, soucis médicaux long terme |
| Personnes en marge de la société |

| Attentes |
|---|
| S'extraire du quotidien |
| Créer du lien social |
| Poser un acte militant |
| Retrouver une activité qui a du sens |
| Soutenir le modèle alternatif (aux GMS) |
| Soutenir les producteurs |

- Questions :
- Le profil spécifique des bénévoles d’une coopérative est il cohérent avec son “projet bénévoles” ?
 - L’évolution du profil des bénévoles est-il observé dans d’autres structures ?
 - Quid du genre du bénévole dans les projets coopératifs ? Est ce un enjeu ?
 - Creuser le type de profils pour les différents tâches/modèles (supermarché coopératif, point relais, assemblage, ...) ?
 - Y a t il un enjeu de représentation de la société au sein des bénévoles ?
 - Le fait que le système associatif/participatif soit une porte d’entrée vers d’autres projets de transition pourrait inciter les coopératives à tisser des ponts avec ces autres projets

SYNTHÈSE des échanges

- Evolution dans le temps du profil des bénévoles (Epicoeur : d’abord des personnes en recherche de liens puis maintenant, personnes militantes convaincues)
- Profils différents selon
 - les postes à occuper (les militants sont par exemple plutôt investis dans les postes à responsabilités : référents, CA, ...)
 - ou
 - la fréquence de mobilisation
- Le modèle coopératif est une porte d’entrée vers d’autres projets de transition (Oufticoop)
- Des femmes plus régulièrement que des hommes (Cocoricoop, PA : femme magasin et homme assemblage)
- Globalement, les bénévoles sont des gens qui ont du temps donc ça n’est pas représentatif de la société (Agricotiers) => Est-ce un souhait/difficulté ? Faire le lien avec le projet bénévole
- L’inclusion n’est possible que s’il n’y a pas de notion de rentabilité associée. Cela doit sans doute être clairement définit => faire le lien avec le projet bénévole

3. Comment mobiliser les bénévoles ?

Questions :

- Quels sont les éléments de discours qui vont parler aux bénévoles ?
- Qui sont les partenaires privilégiés ?

SYNTHÈSE des échanges

Les éléments mentionnés sont les suivants :

- Il faut leur parler de concret (pas de groupe de travail sur des aspects trop théoriques)
- L'engagement ponctuel (et de courte durée) doit être possible - Flexibilité, pas d'horaire récurrent
- Diversité des activités par rapport à ce qu'ils font dans leur travail est important
- La mobilisation sur les aspects plus engageants (en termes de temps, de responsabilité) est parfois plus complexe et peut faire peur. Passer par la case opérationnelle semble être une bonne porte d'entrée pour s'approprier le projet

- Le côté festif est mobilisateur (La botte paysanne).
- La multi-dimension est importante : Quand les gens sont déçus sur certains aspects, on les rattrape sur d'autres aspects (conférence, animation territoriale, resto, choral, ...) (Paysans-artisans)
- Parfois plus facile de mobiliser un petit groupe qui se connaît déjà (Epicoeur)

On peut donc imaginer que doivent coexister les trois aspects :

- Parler des enjeux (mais sans doute pas suffisant)
- Parler des aspects concrets et opérationnels (pour inciter à venir, même ponctuellement, être au contact avec le terrain)
- Dans tous les cas, être attentif ce qui pourrait rencontrer leurs besoins (convivialité, liens sociaux, quête de sens, ...)

Question d'Epicoeur : comment trouver des gens qui font de l'administratif ? Réponses : Personnes pensionnées (via l'université des aînés, trouver d'autres structures associatives qui impliquent des bénévoles pensionnés).

Question d'Agricotiers : Est ce que passer par des mutuelles peut être une bonne idées ?

Passer par des structures plutôt que par des individus permet de la mobilisation des bénévoles

4. Intégration dans la structure

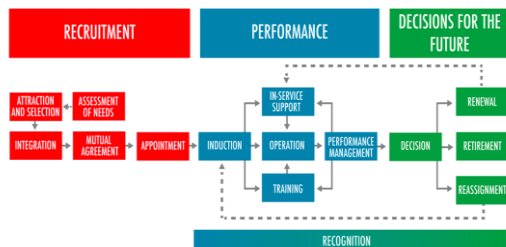
Questions :

- Quel parcours d'intégration pour le bénévole ? Convention bénévole ?
- Existe-t-un référent "bénévoles" ou une personne chargée d'accueillir les "bénévoles" ? Quel rôle lui est il attribué ?
- Les relations entre bénévoles et travailleurs
 - Existe-t-il des tensions entre les bénévoles et salariés ?
 - Existe-t-il une hiérarchisation ?
 - Comment les volontaires peuvent-ils « encadrer » des salariés ?
 - Quelle est la légitimité des salariés pour organiser le travail des bénévoles ?
- Quelles sont les tâches dédiées/à dédier plutôt aux bénévoles/salariés ?
- Comment dire non à un bénévole ?
 - Peut-on dire non à un volontaire qui souhaite s'engager dans l'organisme ?
 - Peut-on « remercier » un volontaire qui ne convient pas ?
 - Sur quels critères se baser ?
- Surinvestissement ? Comment gérer ?

SYNTHÈSE

Parcours bénévole

Un vrai parcours de bénévole est assez lourd à porter en terme de temps et d'énergie. Compliqué à faire vivre. Toutefois, peu de structure semble y avoir réellement recours - à part peut-être chez Oufitcoop (voir schéma).



<https://scoutship.scout.org/handbook/adults-in-scouting-lifecycle/>

Place des bénévoles dans la structure

- L'encadrement mais aussi uniquement l'attention aux bénévoles est une tâche en tant que tel. Ne pas la négliger.
- Avoir des bénévoles (et leur consacrer du temps) est une fausse économie financière (sans remettre en cause les diverses autres plus-values)
- Avoir un référent bénévole semble nécessaire (a minima comme "porte d'entrée")
- Pour questionner si le bénévole est bien à sa place, il est conseillé de : clarifier les missions mais aussi et surtout d'identifier ce qui en est attendu. Ainsi, c'est un élément tangible qui permet de réorienter le bénévole si besoin.
- Avoir des structures qui encadrent les bénévoles pour qu'elles puissent prendre le relais quand il y a des difficultés est vu comme une plus value
- Etre conscient qu'il est possible de questionner la place d'un bénévole (plus facile si tâche clairement définie) : a minima le changer de tâche.

Référent bénévole

- Ce rôle existe dans plusieurs structures
- Rôle : coordination des bénévoles (Autres rôles peu détaillés lors de l'atelier)
- Parfois il y a un référent informel qui est lié à l'affinité entre personne

Accueil

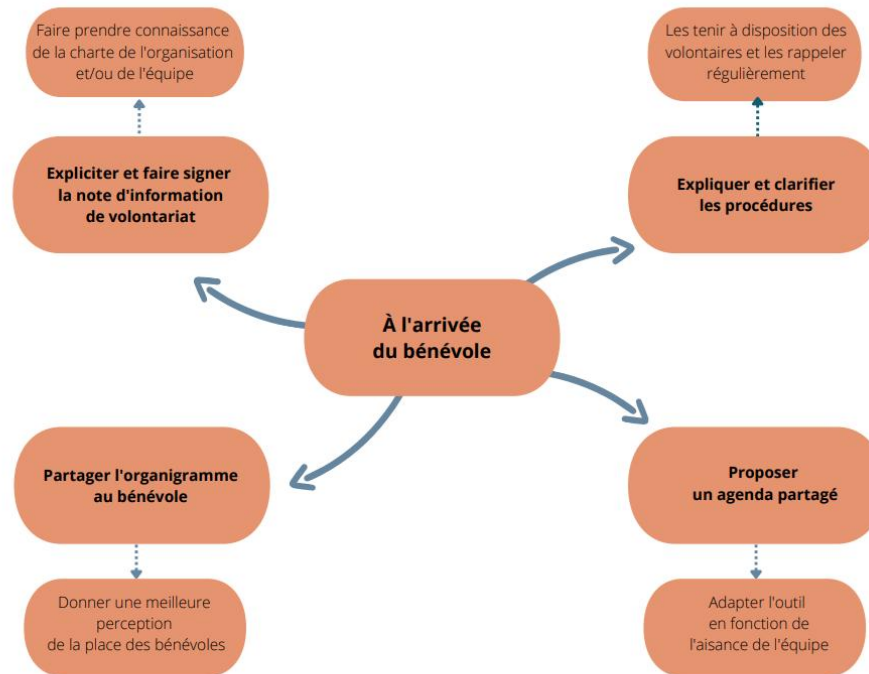
- Avoir une personne dédiée (référent ?) qui peut réorienter
- Organiser des séances collectives d'information sur le fonctionnement
- Avoir un parrain pour accompagner au démarrage

Rôle bénévole, Rôle salarié, que faut-il pour que ça fonctionne ?

- Des tâches définies et des processus de transmission de l'information peuvent suffire sans attribuer une tâche à une typologie de personnes. Chacun doit pouvoir prendre une partie de la charge mentale de l'organisation
- Des référents par tâche qui ont l'information, organisent une tâche spécifique ou l'ensemble, sont garants du cadre de la tâche => rôle de leader (souvent salariés mais pas uniquement) ? Nécessaire et souhaité ? Souvent rassurant pour les bénévoles
- Bénévole ou salarié : attention à ce que ces personnes ne se rendent pas indispensables. Tout ce qu'elles font doit être documenté !
- Rôle salarié :
 - Faire du lien entre les différents sous-groupes (GT, référents, commission,...)
 - Avoir des tâches structurantes : l'organisation du magasin, l'administratif,...
 - Avoir des tâches où le changement est moins bien perçu et est source de ralentissement de l'activité : par exemple, les commandes producteurs
- Rôle des bénévoles : La plupart du temps opérationnel

Question :

- Rôle d'un référent bénévoles ? Comment voit-il leur rôle ? Jusqu'où aller ? Quelle légitimité ?
- Quelle coopératives a défini clairement ses activités/tâches/missions ?
- Creuser le commentaire suivant : "Les bénévoles dans les instances prennent des décisions sans vraiment connaître la réalité de terrain." Est-ce que ce point vit dans plusieurs structures ?



5. Faire monter en compétences les bénévoles

- Le **suivi** de la ressource humaine => Pas abordé
- Le lien avec la **montée en compétences** des acteurs bénévoles
 - Comment s'opère la montée en compétences des bénévoles au sein des coopératives ?
 - Existe t il des “formations” pour les bénévoles ?
 - Comment faire prendre conscience de/accompagner la montée en compétences ? Existe t il des outils pour identifier les compétences développées ?
 - Est ce que la professionnalisation des bénévoles est en opposition avec l'accessibilité des tâches bénévoles ?

SYNTHÈSE :

Les coopératives s'accordent pour dire qu'il faut que les bénévoles prennent conscience de leur apprentissage. Cela ne semble pas une pratique courante dans les coopératives.

Comment ? Organiser un moment dédié qui allierait 1. un moment de formation, 2. un moment de réflexion sur les apprentissages, 3. un moment plus festif ?

Idée pour inciter à la réflexion : arbre à connaissance : Les racines - qu'est ce que j'ai appris en tant que bénévoles dans la structure, le tronc - mes apprentissages actuels, les feuilles - ce à quoi j'aimerais contribuer

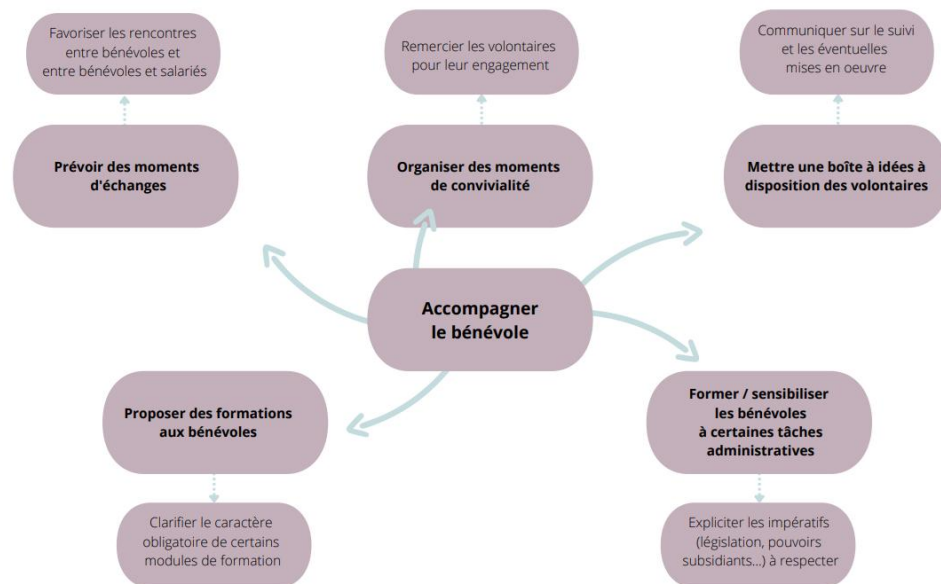
Questions :

- Inciter les coopératives à prendre en compte cet enjeu dans leur moment bénévole ?
- Créer une boîte à outil pour inciter les bénévoles à réfléchir à leur apprentissage ?
- Questionner les apprentissages des bénévoles dans les coopératives ?

Approfondir les questions non abordées :

- Existe t il des outils pour identifier les compétences développées ?
- Est ce que la professionnalisation des bénévoles est en opposition avec l'accessibilité des tâches bénévoles ?
- Quel suivi des bénévoles ? Comment faire un suivi des tâches ? Y a-t-il une fréquence à laquelle il y a un retour des bénévoles vers la structure (et inversement) ?

5. Faire monter en compétences les bénévoles



Comment **fidéliser** ses bénévoles ?

Quelle **reconnaissance** pour chacun ?

Comment **fidéliser** ses bénévoles ?

Qu'est ce qui est mis en place pour fidéliser les volontaires ? Est-ce suffisant, apprécié, efficace ?

Une démarche en trois étapes proposées par le Plateforme du Volontariat :

- 1. Définir ce qu'on attend comme fidélité de la part des volontaires et comment on traduit cette attente en comportements observables.*
- 1. Réfléchir aux éléments qui permettent une fidélisation et confronter cette perception à celles des volontaires.*
- 1. Développer une politique de fidélisation qui tient compte du cadre spécifique et des objectifs qu'on veut atteindre. Les responsables et les salariés doivent par exemple s'engager à développer une collaboration avec les volontaires.*

SYNTHÈSE :

La reconnaissance est importante car elle contribue fortement à la fidélisation. Pour qu'elle ait plus d'impact, une reconnaissance personnalisée est plus pertinente. Or actuellement cela passe surtout par des actions globales (remerciement sur les réseaux sociaux, via un moment dédié collectif, ...).

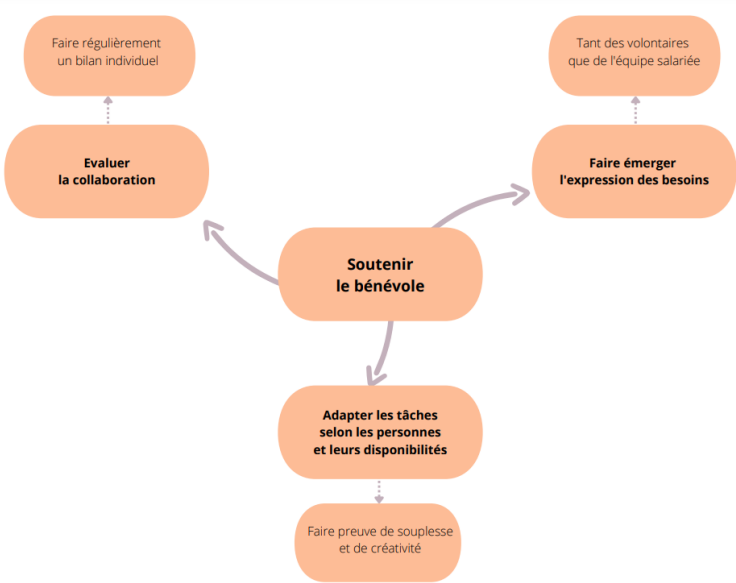
Quelques éléments à prendre en compte :

- Prendre du temps pour les bénévoles c'est reconnaître leur travail : moment informel (pause café) mais aussi moment plus formel (entretien annuel individuel qui peut questionner sa place dans la coopérative, ses apprentissages, ...)
- Reconnaissance festive fonctionne toujours bien
- Remercier individuellement/attention spécifique (exemple chez Vervicoop : envoi d'une carte postale personnalisée et écrite à la main pour les anniversaires) - Il faut de la ramification pour pouvoir être réalisé quand il y a du monde.

Point d'attention : prendre soins de ceux qui font bien (et pas toujours rappeler à l'ordre ceux qui font moins bien)

Questions :

- On lie parfois le manque de reconnaissance au turn over des bénévoles. Est-ce que cet enjeu est vivant pour les coopératives ?
- Créer une boîte à outils d'idées pour remercier les bénévoles ?



Informations complémentaires

5 décembre : journée international des bénévoles

Divers outils :

Boîtes à idées pour remercier les volontaires : [Boîte à idées pour remercier ses volontaires | La Plateforme francophone du Volontariat \(levolontariat.be\)](#)

Recueil d'outils pour faciliter la participation des volontaires : <https://www.levolontariat.be/la-participation-des-volontaires-un-recueil-doutils-et-de-references>

Synthèse des différentes étapes clés pour intégrer un volontaire : [Faciliter la collaboration entre les bénévoles et les salariés | La Plateforme francophone du Volontariat \(levolontariat.be\)](#)

Modèle de convention : [Note d'information \(convention de volontariat\) : modèle | La Plateforme francophone du Volontariat \(levolontariat.be\)](#)