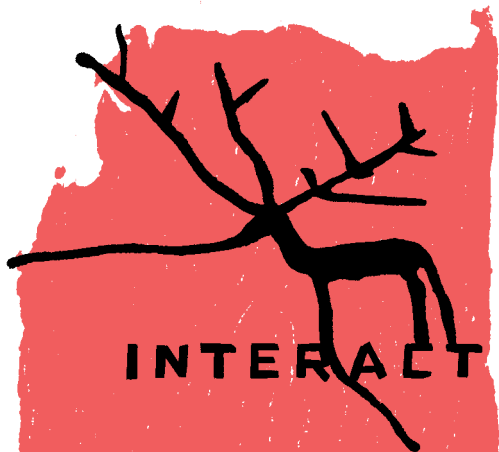


# Diversité ? **Volontiers !**

---

Pour une gestion des volontaires  
ouverte et respectueuse de chacun,  
au sein du secteur culturel bruxellois



# INTERACT

Publication du **RAB** et du **BKO** en collaboration avec **LASSO**

Cet article fait partie de la série *Cahiers Interact* qui est également disponible sur le site [www.reseaudesartsabruelles.be/interact/cahiers](http://www.reseaudesartsabruelles.be/interact/cahiers)

Dit artikel is ook beschikbaar in het Nederlands via [www.brusselskunstenoverleg.be/interact/cahiers](http://www.brusselskunstenoverleg.be/interact/cahiers).

#### AUTEURS

Charlotte Michils  
Brecht Wille

#### COMITÉ DE RÉDACTION

Sophie Alexandre  
Leen De Spiegelaere  
Anja Van Roy

#### ÉDITION

Sophie Alexandre

#### TRADUCTION

Nathalie Capart

#### LAY-OUT

Jaune Citron

Le **RAB** est soutenu par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Commission Communautaire française (Cocof).

**BKO** wordt ondersteund door de Vlaamse Gemeenschapscommissie.

**LASSO** wordt structureel ondersteund door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en ontvangt projectsubsidies van de Vlaamse Gemeenschap.

#### CONTACT

[info@reseaudesartsabruelles.be](mailto:info@reseaudesartsabruelles.be)  
+32 (0)2 502 26 88

7  
cahier

**Avril 2015**

**Le Réseau des Arts à Bruxelles (RAB) et le Brussels Kunstenoverleg (BKO) comptent plus de cent cinquante organisations artistiques bruxelloises, francophones et néerlandophones.**

Le RAB et le BKO organisent des réunions de concertation pour leurs membres et stimulent ce faisant, la rencontre et l'échange autour de thèmes actuels. En outre, les réseaux ont des missions d'information et de consultation en ce qui concerne le secteur culturel bruxellois, et soutiennent des projets communs qui répondent aux nécessités et interrogations des opérateurs et acteurs culturels.

Bon nombre d'organisations culturelles considèrent la diversité bruxelloise et l'approche concrète de cette réalité comme un thème prioritaire, tant par rapport à leur fonctionnement propre qu'au niveau du secteur culturel pris dans son intégralité.

Dès lors, le RAB et le BKO, accompagnés de Lasso (le réseau bruxellois néerlandophone de participation et d'éducation à l'art), ont développé une ligne d'action commune, *Interact*, ayant pour objectif d'être attentif aux différents enjeux interculturels relatifs aux publics, aux équipes et à la programmation.

À travers cette série d'articles intitulée *Cahiers Interact*, les réseaux souhaitent mettre en lumière les réflexions et actions menées par le secteur artistique bruxellois, élargir leur impact et stimuler la formulation de pistes pour l'avenir.



VLAAMSE  
GEMEENS  
CHAPSCO  
MMISSIE



## Diversité? **Volontiers!**

Pour une gestion des volontaires ouverte et respectueuse de chacun, au sein du secteur culturel bruxellois

Les institutions culturelles bruxelloises font beaucoup appel aux bénévoles. S'agit-il là d'un chemin possible vers l'emploi? Et, par ailleurs, quelle diversité présentent ces équipes de bénévoles?

Depuis 2011, le RAB et le BKO collaborent étroitement avec la Cellule Diversité d'Actiris dans le cadre d'une réflexion sur les moyens d'atteindre une plus grande diversité (de genre, d'âge, d'origine, etc.), au sein des équipes de nos associations et institutions culturelles.

C'est ainsi, par exemple, que dix organisations culturelles bruxelloises, se sont lancées dans l'élaboration d'un « Plan de diversité », ou que des sessions d'information et de formation sont régulièrement organisées pour les membres des réseaux.

L'un des thèmes récurrents dans la réflexion est celui de la collaboration avec des bénévoles et des moyens d'amener une diversité au sein de ces équipes de collaborateurs.

Soutenus par Actiris, le RAB et le BKO ont organisé, le 25 octobre 2013 (à la Bellone), une séance d'information sur la question du bénévolat dans le secteur culturel, en partenariat avec Lasso (le réseau bruxellois néerlandophone pour la médiation des publics et l'éducation à l'art, également actif sur cette thématique). Durant cette session, les participants ont pu découvrir le fonctionnement et l'expertise de l'Association pour le Volontariat et de Het Punt (Steunpunt Vrijwilligerswerk Brussel) mais aussi des projets concrets menés par des opérateurs culturels (Kunstenfestivaldesarts, Muntpunt & Huis van het Nederlands, CC Le Fourquet...) pour favoriser l'implication de bénévoles considérés comme « vulnérables » dans leurs équipes.

Dans ce *Cahier-Interact #7*, nous vous proposons de faire le point sur la question, en nous basant sur le matériel récolté lors de cette session ainsi que sur l'expertise de nos différents interlocuteurs. Vous trouverez donc dans les pages qui suivent une série d'informations, de conseils, de réflexions et d'exemples concrets mais non moins inspirants qui devraient vous aider à mettre sur pied une politique de gestion des volontaires réfléchie, ouverte et respectueuse de chacun...

Bonne lecture!



# Diversité ? **Volontiers !**

Pour une gestion des volontaires  
ouverte et respectueuse de chacun,  
au sein du secteur culturel bruxellois

06	<b>INTRODUCTION</b>
07	Résultats de l'enquête
09	Penser diversité
11	Vers un volontariat diversifié
12	De bénévole à salarié
13	Formalités
14	Chômage et volontariat
15	<b>BONNES PRATIQUES, TRUCS ET ASTUCES</b>
15	Kunstenfestivaldesarts
17	Centre culturel Le Fourquet
18	Muntpunt & Huis van het Nederlands Brussel
20	Brosella
23	De Vaartkapoen / VK concerts
25	<b>PLUS D'INFOS</b>



La **Plate-forme francophone du Volontariat** est une structure pluraliste composée autant d'associations fédératives (coupoles) que de petites et moyennes associations. Ensemble, les associations membres couvrent les grands secteurs de la vie associative et de l'engagement volontaire. La Plate-forme francophone du Volontariat a pour objet de susciter, faciliter et encourager la pratique du volontariat... mais pas à n'importe quel prix. Elle le voit comme un engagement libre, ouvert à tous et qui doit respecter la loi relative aux droits des volontaires de 2005.

Toute personne désirant s'engager dans une activité bénévole trouvera dans l'un des huit centres d'orientation de la plate-forme les informations et l'aide nécessaires pour trouver un volontariat qui soit en adéquation avec ses aspirations, ses compétences, ses centres d'intérêt et le temps à sa disposition.

Plus d'infos sur [www.levolontariat.be](http://www.levolontariat.be)



**Het Punt vzw** est un *steunpunt* (un point de contact et service d'aide néerlandophone) consacré au volontariat à Bruxelles. Il fait partie, avec d'autres *steunpunten* flamands provinciaux, d'un large réseau dédié au volontariat. Organisations et volontaires bruxellois sont mis en contact via des services tels que la mise à disposition d'une base de données d'offres, des informations sur les droits et devoirs des volontaires ainsi que toutes sortes d'ateliers et de formations intéressantes.

Het Punt propose à toute organisation ou association bruxelloise néerlandophone une aide au recrutement, des formations spécifiques sur la gestion d'une équipe de volontaires et d'autres thèmes apparentés, et des informations sur la législation en matière de volontariat. Het Punt accueille également les volontaires ou candidats volontaires, leur fournit des informations juridiques et les aide à trouver le type d'engagement qui leur convient.

Plus d'infos sur [www.hetpuntbrussel.be](http://www.hetpuntbrussel.be)

# INTRODUCTION



Le nombre de volontaires s'élèverait en Belgique à 1,4 million de personnes ou, selon la Plate-forme francophone du Volontariat, 17% de la population du pays<sup>1</sup>. Ce nombre aurait augmenté durant la dernière décennie.

Une partie importante de la population belge se retrouve donc bénévolement les manches, tous lieux, objectifs et raisons confondus. On estime que cela représente entre 76.000 et 249.000 ETP (Equivalent Temps Plein) selon les études<sup>2</sup>.

Mais cet ensemble est-il diversifié, et à quel point? Le volontariat est-il accessible, dans notre pays? Quelles sont les conditions nécessaires à la constitution d'une bonne équipe de bénévoles? Quelles peuvent être les conséquences d'un manque de mixité sociale au sein de l'équipe de volontaires dans une organisation ou sur un événement? Quels sont les points de vue et les idées que l'homogénéité d'une équipe de bénévoles est susceptible d'écarter, d'autant plus si elle correspond parfaitement à l'équipe de salariés?

Et *quid* de tout cela au sein du secteur culturel bruxellois? Dans quelle mesure ce secteur fait-il appel aux volontaires? Et quel est le profil de ceux-ci? S'efforce-t-on d'inclure dans ces équipes des personnes aux profils plus vulnérables? A quel point une équipe de bénévoles doit-elle être diversifiée? Qu'a-t-on développé comme réflexions et idées à ce sujet? Comment progresser encore dans ce sens? Comment affiner les concepts, et améliorer la visibilité et le partage des expériences et connaissances actuelles? Le Réseau des Arts à Bruxelles (RAB), le Brussels Kunstenoverleg (BKO) et Lasso (le réseau bruxellois néerlandophone pour la participation culturelle et l'éducation artistique) ont, durant l'été 2013, posé ces questions à des acteurs du secteur culturel bruxellois. L'enquête a suscité un grand nombre de réactions et les données qui en ont découlé ont permis d'élaborer un plan d'action. Le processus, en cours depuis maintenant un an, a désormais livré suffisamment de matière et permet de tirer quelques conclusions. Nous avons également discuté avec Ariane Close, coordinatrice de la décentralisation de la Plate-forme francophone du Volontariat, du rôle des volontaires dans une organisation et de ce qu'est « un bon bénévole ». Elle réagit tout au long de ce *Cahier – Interact* sur les thèmes abordés.

1\_ <http://www.levolontariat.be/chiffres/>

2\_ chiffres de 2007 : [http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05\\_Pictures\\_documents\\_and\\_external\\_sites/09\\_Publications/PUB2007\\_1739\\_LaMesureDuVolontariatEnBelgique.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05_Pictures_documents_and_external_sites/09_Publications/PUB2007_1739_LaMesureDuVolontariatEnBelgique.pdf)

*Pourquoi une organisation fait-elle appel à des volontaires ?  
La gratuité constitue-t-elle une raison suffisante ?*

**Ariane Close :** Faire appel à des volontaires uniquement pour des raisons financières, c'est mal utiliser leurs aptitudes et leur motivation. La mobilisation des volontaires doit vraiment faire partie intégrante de l'organisation, et représenter une plus-value pour son fonctionnement. Concrètement, cela signifie que le volontaire doit venir compléter une équipe existante, et que sa place et sa fonction par rapport aux salariés de l'organisation (s'il y en a) doivent être claires pour tout le monde.

Un volontaire apporte un regard extérieur, un apport non issu d'une conscience professionnelle, mais plutôt d'un passe-temps ou d'une passion. Un peintre amateur ou quelqu'un connaissant l'histoire de sa ville sur le bout des doigts et aimant partager ses connaissances constitueront par exemple des volontaires intéressants pour un musée.

## Résultats de l'enquête

Nous nous sommes renseignés auprès d'environ quatre-vingt acteurs culturels bruxellois, des institutions fédérales, francophones ou néerlandophones, telles que des théâtres, des compagnies, des organisateurs de concerts, des ensembles de musique, des musées, des ateliers d'artistes, des bibliothèques, des centres culturels et des *gemeenschapscentra*... Leurs réponses ont révélé quelques chiffres et tendances.

L'enquête, effectuée online, montre que 54 % des répondants travaillent régulièrement avec des bénévoles. Cela confirme ce que nous savions déjà, à savoir que de nombreux volontaires sont actifs dans le secteur culturel. Le produit culturel opère en effet un important pouvoir d'attraction sur certains groupes cibles. Il existe peu de politiques de recrutement élaborées, car ces volontaires s'adressent généralement d'eux-mêmes aux organisations concernées. Le public lui-même ne se fait pas prier pour donner un coup de main en coulisses, et l'opérateur culturel déniche souvent des volontaires au sein de ses propres rangs : le public existant, un ami, un (grand-) parent...

**Ariane Close :** Il est très important que les volontaires ne soient pas abandonnés à leur sort mais véritablement intégrés au sein de l'organisation. Ce travail commence avant même l'arrivée du bénévole, et continue après son départ. Avant d'attirer et d'accueillir des volontaires, une organisation doit avoir bien réfléchi à la manière de les choisir, à la place qu'elle veut leur donner, etc.

Le suivi et l'encadrement des volontaires, souvent tout aussi peu élaborés que la politique de recrutement, ne se déroulent pas toujours de la meilleure manière qui soit. Ainsi, le travail des volontaires n'est supervisé par un employé fixe que dans 40 % des cas (et cette mission fait alors partie de l'ensemble de ses tâches en tant que responsable RH, médiateur culturel, directeur administratif...). Dans un peu moins de la moitié des institutions et organisations questionnées, le suivi est assuré par des collaborateurs temporaires, des étudiants et des stagiaires.

Dans un petit 15 % des cas, il n'y a tout simplement pas de responsable...

Les organisations font appel aux bénévoles pour des occasions variées, mais surtout lors de périodes de travail particulièrement chargées. Dans 44 % des cas, elles attribuent aux volontaires des tâches spécifiques. 10 % des organisations les considèrent comme des ambassadeurs et 7 % comme des personnes clés.

Comme le montre cet aperçu des résultats de l'enquête online, le volontariat fonctionne, dans le secteur culturel bruxellois, de manière assez organique et *ad hoc*. Quelqu'un se présente? Très bien. Il/elle veut se charger de cette tâche? Super. Il/elle ne veut plus être responsable de cela? OK, pas de problème.

Pour Ariane Close comme pour Eva Hambach<sup>3</sup>, une organisation désirant engager des volontaires a pourtant tout intérêt à développer une politique de gestion des volontaires digne de ce nom « permettant de gérer soigneusement les ressources humaines au sein de l'organisation. » Et ce, d'autant plus si l'on désire travailler avec des bénévoles au statut plus précaire qu'une bonne gestion protégera davantage, ajoute Eva Hambach.

3 E. Hambach & C. Mathijssen, *Inschakelen van kwetsbare vrijwilligers. Resultaten van het project Vrijwilligerswerk Versterkt*, Brussel, Uitgeverij Politeia, 2011



## Penser diversité

Dans quelle mesure les équipes de bénévoles sont-elles diversifiées ? L'enquête susmentionnée montre qu'un peu plus d'un quart des volontaires sont des étudiants, un petit 15 % des seniors, environ un cinquième des demandeurs d'emploi et 5 % des primo-arrivants.

A côté de ces catégories clairement identifiées dans l'enquête, il y a peut-être aussi des personnes plus « vulnérables » au sein des équipes de bénévoles. Le terme « vulnérables » est ici utilisé pour exprimer une moindre accessibilité à l'offre du secteur culturel bruxellois. Les publics vulnérables ou défavorisés se heurtent à des difficultés de participation de nature diverse, requérant des approches spécifiques et que la médiation culturelle ne suffit souvent pas à éliminer.

Des organisations comme Article 27 et Lasso s'efforcent de rendre le secteur accessible à ces groupes et d'éliminer les nombreux freins existants<sup>4</sup>. Article 27 se concentre spécifiquement sur *toute personne vivant une situation sociale et/ou économique difficile* et le *participatiedecreet* du gouvernement flamand sur certains groupes défavorisés, à savoir les détenus, les familles avec enfants, les personnes handicapées, les personnes en situation de pauvreté et les personnes d'origines ethnoculturelles diverses.

**Ariane Close :** Le volontariat bénéficie à l'intégration et à la cohésion sociale. Les effets et conséquences d'un travail effectué au niveau local sont rapidement et clairement visibles, tant pour l'organisation que pour les volontaires, ce qui favorise l'implication de ces derniers dans le projet ou l'organisation concernés.

Pour les opérateurs culturels, travailler avec des personnes plus vulnérables est source d'opportunités mais aussi, bien entendu, de questionnements et de difficultés. Comme l'exprime si bien la publication de E. Hambach et C. Mathijssen, c'est une chose que de faire l'inventaire de points problématiques, c'en est une autre, bien plus intéressante – et la seule manière d'améliorer l'accessibilité au volontariat –, de se concentrer sur ce qui lie et relie les gens.

Pour travailler avec des volontaires (éventuellement « vulnérables »), il est nécessaire, comme mentionné plus haut, de mettre en place une bonne politique en la matière. Celle-ci permettra de dresser au préalable un panorama des questions à aborder et des seuils à franchir ainsi que d'envisager les réponses et scénarios potentiels, et ce, afin d'anticiper sur certaines situations problématiques ou points sensibles.

<sup>4</sup> Pour plus d'infos : [http://www.article27.be/article27/index.php?cellule\\_id=16&page=4](http://www.article27.be/article27/index.php?cellule_id=16&page=4) et <http://www.lasso.be/nl/volwassenenonderwijs-en-cultuur/brusselart>

**Ariane Close :** Une fois le volontaire présent, il s'agit davantage de le former correctement en fonction de ses tâches, de l'accompagner et de rectifier ses erreurs éventuelles. Il convient aussi de prendre le temps de l'écouter et de rester ouvert à ses questions, ses remarques et suggestions ainsi que de prévoir un entretien d'évaluation... En cas de départ, il est important d'en connaître les causes et de procéder à une évaluation. Il ne faut en effet pas oublier qu'un volontaire est aussi un ambassadeur de l'organisation, aussi bien pendant la période d'activité bénévole qu'après. Et donc, pour revenir à la question de savoir s'il est intéressant de travailler avec des volontaires pour des raisons financières, rappelons qu'un bon encadrement demande du temps et de l'énergie et coûte, par conséquent, aussi de l'argent.

Les grandes organisations prévoient souvent un-e responsable prenant les volontaires en charge, mais les petites organisations ont également tout intérêt à prévoir une personne de contact. Une organisation qui prend soin de ses volontaires sera elle-même bien traitée par ceux-ci. C'est une règle de base.

Outre une politique de gestion générale, l'organisation peut aussi élaborer une politique axée sur la diversité et des groupes spécifiques. Certains freins concernent tout le monde, d'autres sont propres à certains groupes défavorisés. Ainsi, quelques obstacles sont régulièrement mentionnés lorsqu'on parle de volontariat et de personnes issues de l'immigration<sup>5</sup>. Ces dernières seraient moins intéressées par un travail non rémunéré ne leur permettant pas, de leur point de vue, d'améliorer leur statut, que ce soit juridiquement ou socialement. Les différences d'ordre linguistique et organisationnel rétréciraient également l'accès au volontariat. Les personnes issues de l'immigration craindraient également de n'être recrutées que pour remplir des quotas et apporter un peu de couleur, etc. Avoir connaissance de ces données permet d'agir en conséquence et, dans la mesure du possible, d'en tenir compte dans sa politique de gestion.

#### *Pourquoi s'engage-t-on dans une activité bénévole?*

**Ariane Close :** Les raisons sont très diverses. Pour des personnes vivant en marge de la société, le volontariat est souvent une manière de maintenir un contact social mais aussi de se sentir utile. Les personnes âgées en particulier ont ainsi le sentiment d'avoir encore leur place dans la société et de pouvoir mettre à profit leur expérience.

On remarque toutefois une certaine évolution : alors qu'auparavant un volontaire pouvait s'impliquer vingt ans durant au sein de la même organisation, aujourd'hui, la jeune génération préfère acquérir de l'expérience et des connaissances en testant plusieurs options. C'est une tendance qui s'observe d'ailleurs également dans le monde du travail.

<sup>5</sup> H. J. van Daal & N. Broenink, *Intercultureel vrijwilligerswerk. Ervaringen en tips.*, Utrecht, Jan van Arkel, 1998.

## Vers un volontariat diversifié

Dans leur ouvrage<sup>6</sup>, Eva Hambach et Carmen Mathijssen ont élaboré une feuille de route bien utile pour toute organisation désirant axer sa politique de gestion des volontaires sur la diversité. Il convient, premièrement, de bien réfléchir à la raison pour laquelle on veut faire appel à des bénévoles. Il faut ensuite considérer si la méthode de recherche utilisée convient pour atteindre les groupes spécifiquement ciblés. Pour ce faire, il peut s'avérer intéressant de faire appel à des organisations intermédiaires ayant l'expertise et l'expérience nécessaires avec ces groupes. Troisièmement, il faut se préparer à accueillir au mieux les volontaires afin qu'ils se sentent les bienvenus. Un accueil réussi implique, ici, diverses choses, notamment le fait de faire preuve d'ouverture, de transmettre suffisamment d'informations, d'être chaleureux, d'être à l'écoute des éventuelles questions... Une quatrième étape consiste à mûrement réfléchir aux tâches à confier aux bénévoles. Hambach et Mathijssen signalent par ailleurs que la division en tâches spécifiques permet de découvrir où se nichent les talents et de les intégrer progressivement. Cinquièmement, tous les volontaires, y compris ceux qui sont plus vulnérables, ont besoin de soutien et nécessitent dès lors un bon accompagnement, sur mesure ou pas. Enfin, dernier point important, la motivation des bénévoles doit être reconnue et valorisée, par exemple via une intervention financière, prévue dans une convention de départ, pour chaque journée de volontariat. Il s'agira soit d'un défraiement forfaitaire, soit du remboursement des frais encourus.

*Un volontaire travaille gratuitement, mais ses frais sont souvent remboursés.  
Est-ce important ?*

**Ariane Close :** Oui, c'est même très important. Grâce au remboursement des frais, le volontariat reste accessible à tout le monde. Pour de nombreuses personnes, le remboursement des frais de transport s'avère tout simplement décisif.

<sup>6</sup> E. Hambach, *In-team : vervolmaak uw vrijwilligersrelatie in tien stappen*, Brussel, Uitgeverij Politeia, 2009.

## De bénévole à salarié

Une bonne politique de gestion des bénévoles ne manquera donc pas de procurer un bon encadrement (juridique), en se référant à la loi relative aux droits des volontaires. Comme le font remarquer Mathijssen et Hambach<sup>7</sup>, on veillera à protéger davantage encore les volontaires au statut plus précaire. Toutes les formalités sont-elles en ordre? Les conséquences peuvent, dans le cas contraire, être désastreuses pour des personnes bénéficiant par exemple d'un revenu de remplacement. Depuis juin 2014, il suffit d'un passeport ou d'un visa pour pouvoir se porter candidat bénévole (là où, autrefois, un permis de travail était nécessaire). Le volontariat participe donc désormais, plus que jamais, à l'intégration des primo-arrivants.

*Pour de nombreux étudiants et chercheurs d'emploi, le volontariat semble être une manière idéale d'obtenir, à long terme, un emploi fixe. Est-ce vraiment le cas?*

**Ariane Close :** Il n'existe évidemment aucune garantie de pouvoir au final rejoindre l'équipe permanente. L'important est qu'un travail bénévole permet d'acquérir de nouvelles aptitudes et de nouvelles connaissances, de mettre en pratique ce qu'on a appris durant ses études et de développer un réseau. Etre bénévole, c'est aussi évidemment rester actif et évoluer, ce qui facilite sans doute une recherche de travail ultérieure. Et, pour l'organisation, il est toujours enrichissant d'accueillir quelqu'un de nouveau, apportant de nouvelles idées.

<sup>7</sup> E. Hambach & C. Mathijssen, *Inschakelen van kwetsbare vrijwilligers*. Resultaten van het project Vrijwilligerswerk Versterkt, Brussel, Uitgeverij Politeia, 2011

## Formalités

L'assurance en responsabilité civile est obligatoire. Celle-ci peut être complétée de manière facultative par une assurance en dommages corporels et par la protection juridique. Les organisations ont aussi pour obligation de renseigner leurs bénévoles. Une bonne politique de gestion des volontaires implique également le fait de donner son feedback. Les méthodes standards appliquées dans ce domaine nécessitent sans doute des petits aménagements en fonction des groupes ciblés. Il est notamment très important que les évaluations se déroulent dans un certain climat de sécurité. Enfin, une bonne politique de gestion des bénévoles implique de remercier adéquatement le volontaire et doit être évaluée au moment opportun.

Idéalement, la politique de gestion des volontaires sera élaborée, non par une seule personne, mais par un petit groupe (de deux à trois personnes, selon Koen Vermeulen, expert en matière de volontariat et formateur invité par Lasso à donner une formation au printemps 2014). Et tant mieux s'il s'agit des personnes chargées, par la suite, de suivre les tâches des bénévoles au niveau du contenu. Il est également intéressant d'envisager plusieurs perspectives, aussi bien celle du professionnel que celle du bénévole. Il va de soi que la réussite de cette politique dépendra de sa mise en œuvre par l'ensemble de l'équipe.

*Quelles formalités une organisation doit-elle accomplir?*

**Ariane Close :** Les organisations doivent informer les volontaires, leur expliquer quel est le cadre juridique lié à leur activité, qui est leur interlocuteur de référence, quelles sont les assurances les couvrant, si les frais sont remboursés et si le secret professionnel est d'application. Cela peut se faire via email ou une affiche, mais un accord peut également être couché dans une convention. Celle-ci n'a pas valeur de contrat et peut être rompue par les deux parties à tout moment mais présente le grand avantage de clarifier le cadre de travail.



© Victor Lévy

## Chômage et volontariat<sup>8</sup>

Un chômeur peut exercer une activité bénévole pour une asbl, un service public, un centre culturel, etc. à condition que cette activité soit déclarée auprès de l'ONEM. L'ONEM peut refuser le cumul si l'exercice de l'activité bénévole réduit considérablement la disponibilité du chômeur sur le marché de l'emploi ou si l'activité, vu sa nature, sa durée et sa fréquence, ou en raison du cadre dans lequel elle s'inscrit, ne peut (plus) être considérée comme du volontariat. L'autorisation est en principe octroyée pour une durée non limitée. Sans réponse de l'ONEM endéans les 15 jours, la réponse est considérée comme positive.

Un travail bénévole est un travail qui s'effectue sans contrepartie. Des indemnités accordées dans le cadre des activités effectuées comme volontaire peuvent être toutefois cumulées avec des allocations de chômage pour autant que ces indemnités soient allouées en défraiements (remboursement de frais réels ou indemnité forfaitaire de 32,71 euros par jour).

Le jeune en stage d'insertion professionnelle peut effectuer une activité bénévole durant son stage pour autant qu'il reste disponible sur le marché de l'emploi. Cette activité bénévole ne doit pas être déclarée auprès de l'ONEM tant qu'aucune allocation n'est touchée.

<sup>8</sup> Plus d'infos sur  
[http://www.onem.be/sites/default/files/assets/feuilles\\_info/E39/FR.pdf](http://www.onem.be/sites/default/files/assets/feuilles_info/E39/FR.pdf)



© Béa Borgers

# LES PRATIQUES DONT S'INSPIRER

## Trucs & astuces

L'enquête online susmentionnée montre de grandes divergences entre les différents acteurs du secteur culturel bruxellois dans leur manière d'appréhender le volontariat. Voici certaines des meilleures pratiques appliquées.

### KUNSTENFESTIVALDESARTS

Le Kunstenfestivaldesarts se déroule chaque année au mois de mai. Il s'installe durant 3 semaines dans une vingtaine de théâtres et centres d'art bruxellois, ainsi que dans différents lieux de la ville. Le Kunstenfestivaldesarts affiche à son programme un choix d'œuvres artistiques créées par des artistes belges et internationaux. Des créations singulières qui traduisent une vision personnelle du monde d'aujourd'hui et que les artistes souhaitent partager avec des spectateurs prêts à remettre en question et élargir leur champ de perspectives.

Malgré les difficultés propres à la nature d'un festival (limité dans le temps), le Kunstenfestivaldesarts s'efforce d'entretenir une relation continue aussi bien avec son public qu'avec ses volontaires.



## Quelques trucs & astuces

### *Diversification au sein de l'équipe des volontaires, diversification des objectifs et motivation des volontaires*

Dans le cadre du Plan de diversité d'Actiris, Anne Watthee a pour mission, au sein du Kunstenfestivaldesarts, de diversifier l'équipe des volontaires, ou plutôt d'y amener encore plus de diversité, puisque celle-ci est déjà bien présente. A titre d'exemple, 44 % des bénévoles sont Belges, 44 % sont originaires d'un autre pays de l'UE et le reste d'en dehors de l'UE.

En ce qui concerne les différents groupes d'âge, 16 % ont moins de 22 ans, 56 % ont entre 22 et 33 ans, 18 % ont entre 34 et 45 ans et 9 % ont plus de 45 ans. 34 % des volontaires sont des artistes, 53 % sont liés d'une manière ou d'une autre au secteur culturel (ils y travaillent ou suivent des études dans le domaine). 38 % ont un travail rémunéré, 25 % cherchent du travail, 19 % étudient dans l'enseignement supérieur, 13 % vont encore à l'école, 6 % sont pensionnés.

Leur motivation est assez uniforme : ils désirent développer un réseau dans le secteur culturel ou voir autant de spectacles que possible, gratuitement. Le Kunstenfestivaldesarts s'adresse aux volontaires vulnérables potentiels en passant notamment par HOB0, un centre de jour bruxellois pour les sans-abris. La motivation des volontaires recrutés via HOB0 est tout autre : pour eux, il s'agit surtout de se créer un réseau social. Pour le Kunstenfestivaldesarts, la variété de motivations au sein de l'équipe des bénévoles crée une bonne dynamique. Ainsi, le simple fait de demander à un volontaire de ramener un ami ou une amie peut déboucher sur l'engagement d'un nouveau bénévole qui n'a encore aucun lien avec le festival ou ne cherche pas, en soi, à élargir son réseau dans le secteur culturel.

### *Petite équipe et grandes attentes*

Le Kunstenfestivaldesarts préfère travailler avec une petite équipe de volontaires (15 à 25) afin de pouvoir prendre des mesures aussi spécifiques que possible et tenir compte des préoccupations individuelles. Vous êtes un ou une expat' et vous vous intéressez de près à la culture allemande contemporaine? C'est noté. Vous vivez à Wezembeek-Oppem et préférez éviter les spectacles de fin de soirée? C'est noté.

En contrepartie, le festival demande à chaque volontaire de travailler au moins trois fois par semaine et ce, pendant les trois semaines du festival. Le bénévole est également censé pouvoir s'orienter dans Bruxelles et retrouver les lieux du festival les yeux fermés. Enfin, tout volontaire doit comprendre et parler soit le français soit le néerlandais. Un bénévole en train d'apprendre l'une de ces langues peut porter un badge indiquant « J'apprends le français » ou « Ik leer Nederlands » ou former un duo avec un volontaire néerlandophone ou francophone.

### *Continuité & transition*

Le KFDA cherche à rester autant que possible en contact avec ses volontaires, y compris après le festival. L'équipe de bénévoles fait en effet partie intégrante de la médiation culturelle, et l'idée est de créer un lien durable avec certaines parties du public. Lorsque c'est possible, une transition vers d'autres tâches ou missions est opérée.



## CENTRE CULTUREL LE FOURQUET

A Berchem-Sainte-Agathe, le centre culturel Le Fourquet sollicite l'implication des habitants de la commune de diverses manières. Afin de répondre aux objectifs de démocratisation de l'offre culturelle inhérents à la nature du centre culturel, un conseil culturel a été fondé dès la création du centre. Les habitants de Berchem-Sainte-Agathe peuvent y faire entendre leur voix dans les choix de programmation et de projets culturels du centre. Outre ce conseil, Le Fourquet met également à disposition des habitants un espace et des moyens de communication leur permettant de participer à des réseaux d'échange de connaissances diverses, transculturels, transgénérationnels et ouverts à tous : tables de conversation (pour apprendre une langue étrangère), cours de français niveau débutant, club de lecture, club de marche, café tricot...

### Quelques trucs & astuces

#### *Alternance et renouvellement des membres du conseil culturel*

Certains membres du conseil culturel sont présents depuis sa création. Il vaut mieux, aussi bien pour le fonctionnement du centre que pour la dynamique interne du conseil, assurer un renouvellement et davantage de diversité dans la composition du conseil, notamment afin de s'ouvrir à de nouveaux points de vue sur la programmation et aux nouvelles idées.

#### *Un bon encadrement, un bon accompagnement*

Il est important de travailler en étroite relation avec le conseil culturel et de vérifier régulièrement que tous parlent de la même chose et comprennent et défendent les mêmes enjeux. Tous les membres n'ont, en effet, pas la même formation ou les mêmes compétences. Idéalement, il faudrait imaginer une séance de formation/information de départ et une formation continue tout au long du processus pour éviter parfois de trop grands décalages, surtout quand il s'agit de prendre des décisions collectives.

#### *Bonnes relations entre les professionnels et les volontaires*

Il est parfois difficile, pour de nouveaux venus, de s'intégrer à certaines des activités du réseau d'échanges de savoirs, comme par exemple les tables de conversation en langue étrangère, notamment parce que certaines personnes y participent depuis très longtemps. Les différents groupes du réseau d'échanges fonctionnent de manière très autonome. Le centre culturel met à leur disposition un encadrement pratique mais n'interfère pas dans le contenu. Il est important toutefois de maintenir l'idée de départ d'échanger les savoirs et de veiller à ce que les groupes ne s'enferment pas sur eux-mêmes. Le centre essaie d'y veiller.



© Muntpunt

## MUNTPUNT ET HUIS VAN HET NEDERLANDS BRUSSEL

Muntpunt est un point-relais, sous la forme d'une « bibliothèque contemporaine à vivre », situé au coeur de Bruxelles, sur la place de la Monnaie. C'est un lieu de rencontres et d'information concernant la culture néerlandophone et les services de la Communauté flamande, et ce, pour un public varié d'habitants, de visiteurs et de toutes personnes foulant les pavés de la capitale.

En tant que maison ouverte, l'accessibilité est un des fers de lance de Muntpunt. Dans sa recherche de volontaires, Muntpunt est donc allé frapper à la porte de la Maison du Néerlandais (Huis van het Nederlands) de Bruxelles, toujours en quête d'organismes pouvant offrir une occasion de pratiquer le néerlandais à ses élèves. Avec l'engagement des élèves de la Maison du Néerlandais de Bruxelles comme bénévoles, Muntpunt est ainsi également parvenu à augmenter son accessibilité.

### Quelques trucs & astuces

#### *La force de la concertation*

Dès le début du projet, Muntpunt et la Maison du Néerlandais se sont retrouvés autour d'une table pour se concerter sur chacun des aspects de leur future collaboration : harmonisation des différents objectifs (pratique du néerlandais, attitude escomptée, aptitudes...), élaboration du processus dans son entièreté depuis l'entretien préliminaire (évaluation de la motivation, engagement...) jusqu'à l'évaluation des candidats en passant par l'accueil, l'accompagnement, etc.



© Victor Lévy

#### *Cadre nécessaire à la réussite de l'échange*

Le volontaire doit pouvoir se faire une idée au préalable de son futur environnement de travail, ressentir un peu l'atmosphère, faire connaissance avec les futurs collègues, voir comment il convient de s'habiller, visiter le lieu... Il est également crucial, dans ce cadre-ci, qu'il ait suffisamment d'opportunités d'exercer son néerlandais, via une fonction d'accueil ou toute fonction qui lui permettra de beaucoup communiquer.

Un troisième élément essentiel est que le projet soit soutenu par tous. Quand un volontaire démarre, il est important que tout le monde, au sein de l'organisation mais aussi à l'extérieur (les visiteurs de la bibliothèque...) soit mis au courant et du même coup sensibilisé à ce sujet.

#### *Une responsabilité partagée*

Comme énoncé plus haut, il est important que le projet soit soutenu par suffisamment de personnes, aussi bien des membres du personnel que des externes entrant en contact avec les volontaires. A son arrivée, le bénévole doit aussi avoir une personne de contact fixe (dans le cas présent le ou la responsable RH) mais, une fois actif, il doit pouvoir faire appel aux autres collaborateurs. Un choix logique serait par exemple le ou la responsable qui assure le suivi de la tâche du volontaire. Travailler avec des bénévoles est une responsabilité partagée et non pas portée par une seule personne.



© Jean-Luc Goffinet

## BROSELLA

Le fonctionnement de Brosella Folk & Jazz, basé sur le volontariat, est fortement lié à la genèse du festival et toutes les activités qui en ont découlé. Nous en avons parlé avec Henri Vandenberghe, fondateur, instigateur et Directeur-Général-Bénévole de Brosella. En 1977, on lui demande, en tant qu'animateur du Service de la Jeunesse de la Ville de Bruxelles, d'organiser un événement au Groentheater, théâtre de verdure, dans le but notamment d'offrir aux jeunes l'occasion de pouvoir y jouer leur musique.

Faute de personnel pour l'assister, il se rend dans les quatre maisons de jeunes alors établies sur le territoire de Bruxelles et demande aux jeunes de l'aider bénévolement à mettre sur pied ce premier festival. Suite au succès rencontré, l'asbl *Les Amis de Brosella* et la *vzw De Vrienden van Brosella* furent fondées en 1986 pour se charger de l'organisation de l'événement, toujours basée entièrement sur le volontariat, à la place de la Ville de Bruxelles.

Aujourd'hui, Brosella emploie deux ACS, responsables du travail administratif de la *vzw* et de l'asbl, et épaulés d'un employé mi-temps. Pour le reste, l'organisation repose totalement sur le volontariat, le pic étant atteint chaque année lors du Brosella Folk & Jazz festival, qui emploie de 150 à 180 bénévoles.

*Comment arrivez-vous à mobiliser autant de personnes pour vous aider durant le festival ?*

Il y a quelque temps, un journaliste m'a demandé si c'était difficile de trouver des bénévoles, et puis a tout de suite répondu à sa propre question : « car les jeunes ne veulent plus aider gratuitement ». J'ai tout de suite démenti. Il faut voir les choses autrement. Quand Brosella a démarré, il y avait environ un festival par weekend. Maintenant il y en a pour ainsi dire cinquante par weekend, qui nécessitent tous des bénévoles, et qui les trouvent. Je ne conteste pas que c'est plus difficile qu'auparavant, mais nous les trouvons tout de même. Cela signifie donc même qu'il y a plus de bénévoles qu'autrefois. Sauf que maintenant il faut les partager avec ces autres festivals.

La mentalité des bénévoles est la même que celle d'employés ordinaires : tout comme on change plus rapidement d'employeur aujourd'hui, on se lasse peut-être d'une tâche en tant que bénévole. Sauf, bien sûr, si on fait sentir aux bénévoles qu'ils font vraiment partie de l'organisation, qu'on leur fait bien comprendre que, sans eux, le festival n'existerait pas.

Ce n'est en tout cas pas pour l'argent qu'ils le font. Nos bénévoles reçoivent 10 euros. Il semble donc que nous arrivions tout de même à ce qu'ils tirent une certaine satisfaction du travail accompli pour la communauté.

### ***Dans quels types de tâches les bénévoles s'impliquent-ils ?***

Toutes, tout simplement parce que nous n'avons quasi pas d'employés permanents. Le festival se déroule dans son entièreté grâce aux bénévoles. Il y a évidemment les tâches plus visibles comme servir des bières au bar ou être à l'accueil. Et puis il y a les tâches non visibles par le public mais nécessaires au confort des musiciens.

Un jour, dans un autre festival, j'ai vu un musicien abandonné à son sort avec sa contrebasse, alors que c'est l'un des instruments les plus difficiles à transporter. Nous avons décidé de toujours embarquer quelqu'un parlant la langue du musicien, lorsque nous allons le chercher à la gare ou à l'aéroport. Nous cherchons donc très spécifiquement des bénévoles qui peuvent accompagner et guider les musiciens durant leur séjour, pour qu'ils se sentent bienvenus. A ce qu'il paraît, nous sommes l'un des rares festivals qui s'applique autant à cela. Ce petit plus nous permet de nous assurer que le musicien ne subisse aucun stress inutile et puisse se concentrer sur son concert.

### ***Comment motivez-vous les bénévoles ?***

En réfléchissant avec eux aux tâches dans lesquelles ils se sentent le plus à l'aise. Il faut que tout nouveau bénévole qui nous rejoint se sente tout de suite intégré dans le groupe de bénévoles avec lesquels il doit collaborer. J'avoue que cela ne marche pas toujours. Cela dépend beaucoup de la manière dont le nouveau bénévole se positionne par rapport aux autres et vice versa. Parfois, ça accroche tout de suite, parfois pas, mais c'est alors à eux de nous en avertir et à nous de trouver une solution.

### ***A quoi ressemble votre équipe de volontaires ?***

Nos volontaires ont de 16 à 77 ans. C'est très important, car cela nous permet de mélanger les générations. Les jeunes ont tendance à choisir un festival ayant une image plus jeune que Brosella, et je les comprends. On constate toutefois que les jeunes qui ont été bénévoles pour Brosella reviennent.

Nous sommes très conscients de ce phénomène et agissons en ce sens. Notre programmateur est un trentenaire. Le membre le plus jeune de la commission de programmation a 24 ans. Brosella a besoin d'eux pour rester un projet pertinent. Ils attirent les jeunes, et moi je m'assure que la vieille génération ne soit pas expulsée. Je remarque clairement un nouvel élan depuis que ces jeunes se sont impliqués dans Brosella.

Avant, l'équipe de bénévoles était essentiellement composée d'amis d'amis, de proches parents, de connaissances, qui participaient sur la demande d'un autre bénévole. Aujourd'hui, des bénévoles originaires du monde entier s'inscrivent, attirés via notre site.





© Jean-Luc Goffinet

*Vous venez de dire qu'il existe de plus en plus de possibilités de volontariat et que vos volontaires sont également actifs sur d'autres festivals. Collaborez-vous concrètement avec d'autres festivals ou faites-vous des échanges de bénévoles ?*

Je sais qu'un certain nombre de nos bénévoles vont aussi à Couleur Café et au Pukkelpop. Cette expérience d'autres festivals me permet aussi d'en apprendre chaque fois un peu plus. Ce n'est pas parce que Brosella existe depuis 38 ans qu'on a la science infuse. Nous réalisons à quel point nous devons continuer de nous améliorer et garder un regard critique sur notre fonctionnement.

Durant le festival, nos bénévoles peuvent transmettre leurs remarques et suggestions au bureau du festival. On en discute lors de la réunion d'évaluation et on adapte éventuellement en conséquence lors de l'édition suivante.

*Vous organisez aussi d'autres activités tout au long de l'année, qui impliquent également des bénévoles, mais comment maintenez-vous le contact avec les 180 bénévoles du festival ?*

Avant, nous organisions une journée spéciale pour nos bénévoles et faisons une excursion. Depuis quelques années, ce n'est plus le cas. Mais nous avons récemment fait un état des lieux et pensons relancer quelque chose du genre, bien que d'une autre manière. Beaucoup de bénévoles nous ont fait savoir que, pour eux, ce n'était pas nécessaire. Ce ne sont pas 10 euros qui les font venir travailler bénévolement, ni la perspective d'une excursion annuelle. Nous aimerions aller voir un concert, tous ensemble, ou quelque chose du style. Et nous cherchons encore l'un ou l'autre cadeau, pour les remercier.

*Qu'est-ce que le travail avec des bénévoles implique d'un point de vue administratif ?*

Nous concluons un contrat et avons une assurance pour les volontaires. Nous l'avons fait bien avant que cela ne soit obligatoire. Il s'agissait uniquement de formaliser ce que nous faisons depuis déjà des années. Il est tout de même logique, lorsque quelqu'un conduit sa voiture pour une mission durant le festival, que cette personne soit assurée. Nous prenons bien soin de nos bénévoles !

## DE VAARTKAPOEN / VK CONCERTS

Etabli à Molenbeek, le *gemeenschapscentrum*<sup>9</sup> Vaartkapoen se partage en trois activités : VK\*art (participation à la Zinneke Parade, opération dans les écoles, collaboration avec le quartier et dans l'espace public), Caleidoscoop (qui se consacre, via des activités culturelles et éducatives, à l'éducation, à l'émancipation et aux loisirs) et VK concerts.

Cet article se concentre plus particulièrement sur VK concerts, salle de concerts proposant depuis plus de 25 ans une affiche musicale variée, allant du rock au reggae en passant par le hip-hop, l'électro, le métal et la musique expérimentale. VK concerts offre ainsi l'occasion aux groupes connus et moins connus, de Belgique et d'ailleurs, de se produire sur scène, tout en restant attentif à son lien avec le quartier, réputé «difficile». Une bonne gestion des bénévoles a notamment permis d'impliquer le quartier et ses jeunes dans l'organisation. Sara Corsius, coordinatrice, nous explique comment.

VK concerts attire un public très alternatif. Cinquante à soixante concerts sont organisés chaque année, drainant chaque fois jusqu'à six cent fans des scènes reggae, punk, rock et métal. Voir défiler ces publics devant leurs portes constitue, pour les riverains, une expérience culturelle un peu étrange. Une sorte de «corridor» avait au départ été créé : un bus partant de la gare du Nord déposait le public devant les portes du Vaartkapoen puis revenait le chercher à la fin du concert. Cela suscitait, bien entendu, la curiosité des habitants du quartier qui, d'autant plus, n'avaient pour la plupart aucune affinité avec la programmation du Vaartkapoen. Les jeunes qui traînaient devant les portes de la salle de concert, même s'ils étaient curieux, ne se sentaient en aucune façon concernés par ce qui y était programmé et avaient plutôt tendance à considérer ce public inconnu comme une nuisance.

Il fut donc décidé, dans l'optique de conserver un lien étroit avec le quartier, d'engager une discussion avec les jeunes, d'écouter leur vécu et d'évaluer ce que le VK pouvait éventuellement faire pour et avec eux, en collaboration avec les éducateurs de rue. Ces discussions ont permis d'intégrer les jeunes qui en avaient le profil dans l'organisation. Aujourd'hui, des jeunes du quartier, formés par le VK, travaillent sur chaque concert, au bar, au vestiaire, à l'accueil et à la sécurité. Ces jeunes ne sont pas pour autant aussitôt séduits par la programmation du lieu mais ils voient ainsi ce qu'il se passe dans cette salle de concert et comprennent que les intrus bizarres sont finalement plutôt sympathiques, malgré leur manière de s'amuser bien différente. En les impliquant, on évite le clash culturel.

<sup>9</sup> Littéralement «centre communautaire» : notion introduite par le décret Lokaal Cultuurbeleid de 2011 et désignant une infrastructure culturelle gérée par la commune et axée sur la participation à la culture, la création d'un tissu social, la diffusion de la culture au profit de la population locale tout en faisant attention à la diversité

Toute personne désirant s'engager au sein de l'équipe de sécurité du VK (et ayant le profil adéquat) doit suivre une formation intensive de cinq semaines auprès de Securitas. Le Vaartkapoen avance la somme nécessaire et aide les candidats à préparer leurs tests psychosociaux. Une fois formés, les jeunes remboursent le VK en y travaillant comme agents de sécurité, faisant ainsi du même coup leur première expérience professionnelle dans un quartier qui leur est familier.

La procédure de recrutement, trop sommaire au début et source, de part et d'autre, de confusion et de déception, s'est affinée au fil des ans. Ainsi, le VK a jugé utile de collaborer avec JES, une organisation proposant une sorte de travail préliminaire et opérant une première sélection. Aujourd'hui, tout démarre avec un premier entretien suivi, s'il est positif, par une première expérience en salle un soir de concert, histoire de voir comment cela se déroule. Une évaluation a ensuite lieu, en présence du candidat et du chef de la sécurité. Il est en effet très important de prévoir des moments d'évaluation avec les bénévoles, comme on le fait avec des salariés.

L'offre est parfois plus importante que la demande (une quinzaine de bénévoles constituent une équipe suffisante pour la sécurité). Le VK essaye donc de faire circuler les jeunes, en les envoyant par exemple aux Ateliers Claus, où ils peuvent tout aussi bien acquérir l'expérience nécessaire. Cette circulation ne se limite pas au secteur culturel. Preuve, selon l'équipe du VK, qu'elle est sur la bonne voie.

Même si les jeunes qui s'impliquent sont surtout motivés par l'envie de travailler et d'ouvrir leurs perspectives d'avenir, ils ressentent aussi peu à peu un sentiment de profonde solidarité avec la maison. Ainsi, même lorsqu'ils partent travailler ailleurs en tant qu'agents de sécurité, ils ne manquent pas de repasser dans la salle où tout a commencé.

Pour le centre, l'idée est d'impliquer de plus en plus de jeunes en tant que bénévoles, et pas seulement dans le domaine de la sécurité. Il a été tenté par le passé d'inclure certains jeunes dans l'équipe de programmation, mais cela n'a pas toujours fonctionné comme escompté. Le VK retente toutefois l'aventure, tout en investissant dans un meilleur accompagnement, afin d'améliorer les résultats pour toutes les personnes concernées.

Entre-temps, le VK a lancé Café Quartier, un lieu offrant une scène aux talents locaux débutants et géré, aussi bien au niveau du contenu qu'au niveau de la production, par des bénévoles issus des différentes sous-activités du centre. L'idée est que ce projet mène à une véritable co-création.



# PLUS D'INFOS



Gestionnaire de bénévoles. Référentiel d'activité professionnelle, Réseau de l'Action Bénévole au Québec, 2011.

Gestionnaire de bénévoles. Analyse de profession, Réseau de l'Action Bénévole au Québec, 2010.

*La profession de gestionnaire de bénévoles*, Réseau de l'Action Bénévole au Québec, 2010.

E. Hambach & C. Mathijssen, *Inschakelen van kwetsbare vrijwilligers. Resultaten van het project Vrijwilligerswerk Versterkt*, Brussel, Uitgeverij Politeia, 2011.

E. Hambach, *In-team : vervolmaak uw vrijwilligersrelatie in tien stappen*, Brussel, Uitgeverij Politeia, 2009.

Dujardin A., Marée M., Loose M., Gijssels C.,  
La mesure du volontariat en Belgique, Analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge, Fondation Roi Baudouin, novembre 2007  
([http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS\\_FRB/05%29\\_Pictures,\\_documents\\_and\\_external\\_sites/09%29\\_Publications/PUB2007\\_1739LaMesureDuVolontariatEnBelgique.pdf](http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS_FRB/05%29_Pictures,_documents_and_external_sites/09%29_Publications/PUB2007_1739LaMesureDuVolontariatEnBelgique.pdf)).

H. J. van Daal & N. Broenink,  
*Intercultureel vrijwilligerswerk. Ervaringen en tips.*, Utrecht, Jan van Arkel, 1998.