



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**Directeur d'établissement sanitaire
et social public**

Date du Jury : **Décembre 2001**

LE BENEVOLAT EN MAISON DE RETRAITE : UN NOUVEL ELAN

Gaëlle BUSEINE

REMERCIEMENTS

Je remercie Monsieur DEBRUYNE Luc, Directeur de la maison de retraite de Wasquehal, pour son aide et son soutien qu'il m'a apportés tout au long de mon stage. Ses conseils m'ont été particulièrement profitables et je lui suis reconnaissante de m'avoir donné les moyens de mener à bien ma mission. Je remercie également Monsieur MARLIER Yves, Directeur du Centre Hospitalier Intercommunal de Wasquehal, pour son concours.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance envers les agents, les bénévoles, les résidents et leurs familles, sans lesquels mon travail n'aurait pu aboutir. Leur aide m'a été précieuse et je les remercie pour leur collaboration.

Enfin, je remercie Madame LEVANT Isabelle¹ et Monsieur GILBON Jean Marc², tuteurs de stage et de mémoire, qui m'ont aidée en me guidant dans mes réflexions.

¹ Responsable du pôle des établissements de soins à la Direction de la solidarité aux personnes âgées et aux personnes handicapées, Conseil Général du Nord et enseignante à l'I.A.E de Lille

² Responsable de la filière des D.E.S.S et D.E.S à l'Ecole Nationale de la Santé Publique

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
<u>1^{ÈRE} PARTIE - LE BENEVOLAT : UNE NOTION AUX CONTOURS SOUPLES.....</u>	10
I) <u>LE BÉNÉVOLAT : UNE NOTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE.....</u>	10
A) <u>Une identification difficile.....</u>	10
1) <u>Une notion définissable.....</u>	10
2) <u>... Aux frontières néanmoins floues.....</u>	12
B) <u>Une notion évolutive dans le temps.....</u>	13
1) <u>De la charité chrétienne.....</u>	14
2) <u>... A la solidarité collective.....</u>	15
3) <u>... Vers le bénévolat moderne.....</u>	16
II) <u>LE BÉNÉVOLAT AUJOURD’HUI : UNE NOUVELLE DONNE.....</u>	16
A) <u>Le bénévolat : une sphère devenue dense.....</u>	16
1) <u>Une place prépondérante.....</u>	16
2) <u>Une typologie des bénévoles étendue.....</u>	19
a) <u>Des profils variés.....</u>	19
b) <u>Des motivations diverses.....</u>	20
B) <u>Le bénévolat : une sphère renouvelée.....</u>	21
1) <u>Un rôle influencé par les changements sociétaux.....</u>	22
2) <u>Des formes mouvantes.....</u>	22
a) <u>L’existence de bénévoles.....</u>	23
b) <u>Le bénévolat : un nouvel horizon.....</u>	24

<u>III)</u>	<u>LE BÉNÉVOLAT AU SEIN DE LA MAISON DE RETRAITE DE WASQUEHAL</u>	25
<u>A)</u>	<u>Analyse du contexte</u>	26
<u>1)</u>	<u>Une brève étude de la structure</u>	26
<u>2)</u>	<u>Un bilan de l'existant révélateur</u>	27
<u>a)</u>	<u>Les points forts</u>	27
<u>b)</u>	<u>Les points faibles</u>	27
<u>B)</u>	<u>Un état des lieux du bénévolat</u>	29
<u>1)</u>	<u>Les points forts</u>	29
<u>2)</u>	<u>Les points faibles</u>	30
<u>C)</u>	<u>Une méthode d'analyse critiquable</u>	33
<u>1)</u>	<u>L'analyse du contexte : une méthode adéquate</u>	33
<u>2)</u>	<u>L'analyse du bénévolat : une méthode déficiente</u>	35
<u>2^{ÈME} PARTIE</u>	<u>- LE BENEVOLAT : DES ENJEUX DE TAILLE</u>	38
<u>I)</u>	<u>LE BÉNÉVOLAT : UNE COMPLEXITÉ MANAGÉRIALE ET SOCIOLOGIQUE</u>	38
<u>A)</u>	<u>De l'ambiguïté de l'entrée des bénévoles en maison de retraite...</u>	38
<u>1)</u>	<u>Bénévolat et structure : le choc des organisations</u>	38
<u>2)</u>	<u>La difficulté d'une sélection</u>	41
<u>B)</u>	<u>... A la nécessaire intégration des bénévoles...</u>	43
<u>1)</u>	<u>Des réticences à combattre...</u>	43
<u>2)</u>	<u>... Par une insertion totale dans l'établissement</u>	45
<u>C)</u>	<u>... A l'indispensable valorisation des bénévoles</u>	47
<u>1)</u>	<u>La reconnaissance des bénévoles</u>	47
<u>2)</u>	<u>La professionnalisation des bénévoles</u>	49

<u>II)</u>	<u>LE BÉNÉVOLAT : UN RISQUE JURIDIQUE</u>	50
<u>A)</u>	<u>Un cadre juridique existant</u>	51
1)	<u>Le bénévolat en filigrane des textes</u>	51
2)	<u>Le bénévolat dans les textes</u>	52
<u>B)</u>	<u>... Mais lacunaire quant au statut des bénévoles</u>	53
1)	<u>Une définition juridique du bénévole floue</u>	53
2)	<u>Des obligations parcellaires</u>	54
3)	<u>Une protection juridique des bénévoles complexe</u>	56
<u>C)</u>	<u>... Et soulevant le problème de la responsabilité du Directeur</u>	59
1)	<u>Une responsabilité large et totale</u>	59
2)	<u>... Alourdie par les limites aux pouvoirs du Directeur</u>	61
<u>III)</u>	<u>LE CAS DE LA MAISON DE RETRAITE DE WASQUEHAL</u>	63
<u>A)</u>	<u>De l'analyse des hypothèses</u>	63
<u>B)</u>	<u>... A l'identification des besoins en terme de bénévolat</u>	65
	<u>3^{ÈME} PARTIE - A LA RECHERCHE D'UN PROJET D'ORGANISATION DU BÉNÉVOLAT</u>	66
<u>I)</u>	<u>DE LA STRUCTURATION</u>	66
<u>A)</u>	<u>Poser les bases du projet</u>	66
1)	<u>Déterminer les valeurs</u>	66
2)	<u>Identifier les rôles des bénévoles</u>	69
<u>B)</u>	<u>Encadrer le bénévolat</u>	71
1)	<u>Proposer un statut</u>	71
2)	<u>Assurer un suivi du bénévolat</u>	73

<u>II)</u> <u>... AU DÉVELOPPEMENT...</u>	75
<u>A)</u> <u>Renforcer l'équipe des bénévoles</u>	76
1) <u>Rechercher des candidatures</u>	76
2) <u>Sélectionner les candidatures</u>	77
<u>B)</u> <u>Intégrer les bénévoles</u>	78
1) <u>Présenter les bénévoles</u>	79
2) <u>Collaborer avec les bénévoles</u>	82
<u>III)</u> <u>... VERS LA PÉRENNITÉ DU BÉNÉVOLAT</u>	84
<u>A)</u> <u>Reconnaître l'action des bénévoles</u>	84
1) <u>Valoriser les bénévoles</u>	85
2) <u>Professionnaliser les bénévoles</u>	86
<u>B)</u> <u>Ajuster l'action des bénévoles</u>	87
1) <u>Evaluer le projet</u>	87
2) <u>Adapter le projet</u>	89
 CONCLUSION	 91

INTRODUCTION

L'environnement du bénévolat en maison de retraite se transforme. Il change d'horizon sous l'effet conjugué de multiples facteurs. A leur tour, ces éléments interfèrent dans le champ du volontariat.

Le premier d'entre eux est le vieillissement du public accueilli en maison de retraite. Derrière ce terme de vieillissement sont regroupés ceux d'accroissement de la population en âge d'entrer en structure gériatrique, prolongement de l'espérance de vie et dépendance des usagers. Quelles sont, dès lors, les répercussions sur le bénévolat oeuvrant en maison de retraite ? Tout d'abord, le nombre de résidents susceptibles de faire l'objet d'une aide s'accroît. Ensuite, celle-ci doit prendre en compte les conséquences du vieillissement : handicaps, maladies et dépendance. Enfin, les besoins et les attentes des résidents se modifient.

Le deuxième élément est lié au premier. Il s'agit de la difficulté, pour les établissements gériatriques, à prendre en charge les personnes âgées. D'une part, les structures ne sont pas forcément adaptées. Créées afin d'accueillir des personnes valides, mais isolées, elles doivent s'adapter à ce nouveau contexte de dépendance. D'autre part, leurs moyens ne permettent pas toujours d'offrir des prestations appropriées. Le personnel doit également faire face à un surcroît de travail qui se double d'un manque de formation en matière de prise en charge des personnes âgées dépendantes. Ce sont donc ces facteurs – le manque de moyens et la surcharge de travail – qui influent dorénavant sur le bénévolat.

Le troisième élément correspond aux efforts en terme de qualité auxquels les maisons de retraite doivent répondre. Les personnes âgées, en tant que résidents, ont droit à des conditions de vie décentes. Au-delà du simple accueil, les maisons de retraite doivent désormais présenter des garanties de qualité des prestations fournies. Elles impliquent une évaluation de leurs activités et la réalisation d'ajustements appropriés. La procédure d'accréditation garantit d'ailleurs cette qualité requise. Cette évolution des exigences en matière de prestations n'est pas étrangère au bénévolat. Celui-ci doit également intégrer ces nouvelles données.

Le dernier paramètre à prendre en compte est celui des trente cinq heures. Leur mise en place suppose une réorganisation des services. Par conséquent, une adaptation de la structure à ce nouveau rythme de travail entraîne ou risque d'entraîner quelques perturbations. Trouver de nouveaux points de repères ne se réalise pas, en effet, du jour au lendemain. Le bénévolat, quant à lui, va devoir faire face à ce contexte agité.

L'ensemble de ces facteurs ébranle l'environnement du bénévolat en maison de retraite. Dès lors, se pose la question de l'impact de ces mutations sur les formes que revêt le bénévolat actuel. Celui-ci se caractérise par la gratuité et le rapport à autrui. Selon la Charte internationale du volontariat, « le bénévole est celui qui s'engage de son plein gré, d'une manière désintéressée, dans une action organisée au service de la communauté ». Le bénévolat prend souvent la forme d'activités collectives offertes aux résidants. D'autres aides sont parfois apportées : visites aux usagers ou accompagnements de fin de vie.

Face aux évolutions du contexte gériatrique, ces formes de bénévolat traditionnel sont-elles encore d'actualité ? N'existe-t-il pas, en réalité, un décalage entre cet environnement mouvant et le bénévolat actuellement proposé ? En outre, quel peut être l'avenir du volontariat en maison de retraite ? L'ensemble de ces interrogations constitue le cœur de notre étude. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause le bien-fondé du bénévolat. Au contraire, ce dernier est une richesse. Parce qu'il apporte un « plus » à la vie quotidienne des résidants et à la structure, il est un atout de la prise en charge des personnes âgées. C'est donc en prenant appui sur sa légitimité que nous nous questionnons sur son avenir. Comment celui-ci doit-il être envisagé ? Quelles sont les interrogations de type organisationnel qui se posent ? De manière plus large, quels sont les enjeux auxquels les structures gériatriques devront faire face ?

Avant de répondre à ces questions, il convient de mettre en exergue leur intérêt. Ces interrogations sont particulièrement importantes. En effet, s'interroger sur l'avenir du bénévolat en maison de retraite, c'est tout d'abord reconnaître ses bienfaits. Il ne s'agit pas de regarder le volontaire comme un simple visiteur, mais bien comme un acteur de la prise en charge des personnes âgées. Par conséquent, réfléchir sur la structuration future du bénévolat, c'est œuvrer en faveur de sa pérennité. Son adaptation au contexte en évolution est une garantie de sa continuité. En outre, en envisageant des modulations, l'adéquation au contexte institutionnel n'en est que plus évidente. C'est l'articulation du travail des agents avec l'aide des bénévoles qui est ici en jeu. Etudier la structuration future du bénévolat contribue à favoriser la coordination des tâches de ces différents acteurs. Enfin, répondre aux nouveaux besoins des résidants et, par extension des familles, constitue le dernier enjeu de cette analyse. Il s'agit de trouver l'organisation du bénévolat qui s'adapte le mieux à la prise en charge des usagers. Celle-ci se situera au croisement de trois éléments : les contraintes institutionnelles, les souhaits des volontaires et les besoins des résidants.

Pour répondre à l'ensemble des questions posées, nous nous appuyerons sur un exemple concret : celui de la maison de retraite de Wasquehal. Particulièrement éloquent, il nous permettra de guider notre analyse et d'illustrer nos propos.

Ainsi, appréhender les contours de la notion de bénévolat (1^{ère} partie) va nous permettre de cerner son rayonnement d'action. Ensuite, c'est en étudiant ses enjeux (2^{ème} partie) que nous pourrons mesurer son impact sur le fonctionnement d'une structure gériatrique. Enfin, ces analyses vont nous permettre d'appréhender de manière pragmatique l'élaboration d'un projet d'organisation du bénévolat (3^{ème} partie).

1ERE PARTIE - LE BENEVOLAT : UNE NOTION AUX CONTOURS SOUPLES

L'étude du bénévolat en maison de retraite implique une analyse de cette notion. Celle-ci consiste à cerner ses contours en l'appréhendant à l'aide de divers angles de réflexion, tant théoriques que pragmatiques. Il en ressort que le bénévolat est une notion à géométrie variable (I) et évolutive (II), que nous nous efforcerons d'illustrer par l'exemple du volontariat au sein de la maison de retraite de Wasquehal (III).

I) LE BENEVOLAT : UNE NOTION A GEOMETRIE VARIABLE

Le périmètre du bénévolat se révèle mouvant. Les raisons tiennent aussi bien aux difficultés à identifier cette notion (A), qu'à son caractère évolutif dans le temps (B).

A) Une identification difficile

Malgré la possibilité de donner une définition du bénévolat (1), ses frontières demeurent floues (2).

1) Une notion définissable...

Aux termes du Petit Larousse, le bénévole est une personne « qui fait quelque chose sans y être tenu ». Selon le Petit Robert, le bénévole « fait quelque chose de bonne grâce...sans obligation et gratuitement ».

De manière plus approfondie, le bénévolat recouvre trois dimensions. La première correspond à l'absence de contrainte. Ainsi, le bénévole ne se trouve pas dans l'obligation d'apporter son aide. Cette absence de contrainte résulte du libre choix de la personne de réaliser une action bénévole. Elle est son propre décideur et prend l'initiative de son action. Cependant, si cette absence de contrainte se manifeste au moment de la prise de décision d'apporter une aide, il n'en demeure pas moins qu'elle ne se prolonge pas une fois que le bénévole mène son action. Il est, comme nous le verrons plus tard, soumis à un certain

nombre d'obligations durant son activité. Celles-ci découlent des exigences organisationnelles, légales ou éthiques.

La deuxième dimension constitue l'absence de rémunération. Le bénévole apporte donc son aide sans contrepartie pécuniaire. Cet aspect soulève la question du remboursement au bénévole de certains frais. En effet, dans le cadre de son action, des dépenses liées aux trajets ou à l'achat de matériel peuvent être assurées par le bénévole. Dans cette hypothèse, le remboursement de ces frais est-il un critère de rémunération ? La réponse à cette question devrait, bien entendu, être négative puisque le fait générateur de ce versement d'argent est, non pas son aide à proprement parler, mais l'avance des frais qu'il a effectuée. Par conséquent, le caractère désintéressé du bénévolat ne fait pas obstacle à ce qu'il y ait des transactions financières entre le bénévole et la structure, dès l'instant où celles-ci ne visent pas à rémunérer directement son aide. C'est donc la nature de la transaction qui va ôter ou non à une action son caractère bénévole. De même se pose la question des gratifications dont font l'objet les bénévoles. Si celles purement verbales ne génèrent pas de difficultés d'interprétation, en revanche, les gratifications sous forme de cadeaux offerts à un bénévole par un résidant peuvent être soumises à double interprétation. D'une part, il peut s'agir d'une simple contrepartie du bien-être ou du bonheur ressenti par l'utilisateur qui a tenu, dans ce cas, à le manifester par un présent. Il ne peut donc être assimilé à une rémunération, mais plutôt à une marque d'affection. D'autre part, et c'est là toute la complexité, ce cadeau peut être réellement donné comme une rémunération récompensant le travail fourni. Certaines personnes âgées ont, en effet, en tête la maxime « tout travail mérite salaire » ou bien excluent un bénévolat autre que celui assuré par les sœurs, ce qui les amène à vouloir rémunérer les personnes apportant leur aide dans une structure. Il s'agit pour ces usagers de rétablir l'équilibre entre le « travail fourni » et la nécessaire contrepartie qu'il mérite. Dans ce cas, la question de la persistance de caractère bénévole de l'aide se pose. Une fois encore, c'est la compensation de l'aide qui est directement visée par le présent qui revêt, dès lors, le caractère d'une rémunération. Ainsi, la différence entre les intentions à l'origine des présents, quoique fine, doit néanmoins être prise en compte. Une solution évidente réside dans le refus de tels cadeaux, au risque de froisser l'utilisateur, ce qui aiderait néanmoins à lever l'ambiguïté sur la nature des relations ainsi établies.

La dernière dimension³ du bénévolat correspond à son caractère altruiste. Il s'agit d'une action qui se fait pour autrui, que les destinataires soient proches ou éloignés géographiquement de la personne. Cet altruisme implique également une indifférence quant aux liens préexistants ou non entre le bénévole et la personne aidée. En outre, cet « autrui »

³ D'autres dimensions sont également communément admises : la valorisation sociale, le projet social et la relation aux autres sphères de la solidarité

peut être individuel ou collectif. Le premier, débouchant sur le « face à face » entre les deux individus, est celui qui caractérise le mieux le bénévolat en maison de retraite. Parce qu'il est moins impersonnel que l'aide apportée par la solidarité nationale, il se développe et en constitue le pendant.

2) ... Aux frontières néanmoins floues

La difficulté à donner une définition précise du bénévolat tient à la proximité d'autres termes. Ceux-ci contribuent à rendre les contours du bénévolat malléables, suivant le contenu qu'on leur accorde. Plus l'étendue de leur interprétation est grande, plus la notion de bénévolat tend à se réduire. Tel est le cas de la distinction entre le bénévolat et le volontariat. Certes, le bénévole est volontaire, dans le sens où il fait le choix de son action et le pas vers la structure correspondante. Au sens du Petit Larousse, un acte volontaire est un acte « sans contrainte et de pure volonté ». Le bénévole est donc un volontaire. D'ailleurs, la circulaire ministérielle du 04/03/75⁴ emploie l'un ou l'autre de ces termes sans distinction. Cependant, tout volontaire est-il pour autant bénévole ? La limite se situe à cet endroit : le champ du volontariat est plus large que celui du bénévolat. En effet, le volontaire peut être une personne ayant choisi librement son action, éventuellement rémunérée. Dans ce cas, le bénévolat, en tant qu'acte gratuit, s'efface et ne peut plus être caractérisé. Ainsi, les volontaires incluent à la fois des personnes exerçant une activité sans contrepartie financière, mais également celles réalisant des actes rémunérés. Le volontariat est en réalité une catégorie transversale. Il constitue une caractéristique du bénévolat, mais non une condition suffisante. Pour autant, ce terme est celui qui se rapproche le plus du bénévolat, c'est la raison pour laquelle nous emploierons ces deux notions de manière indifférenciée.

Une autre distinction doit également être réalisée : celle entre le bénévolat et le militantisme. Ce dernier implique « une lutte, un combat pour une idée, une opinion ou un parti »⁵. Cette définition s'adapte mal au contexte gérontologique. Si les idées d'amélioration de la prise en charge des personnes âgées, de défense des droits des usagers sont sous-jacentes, le bénévolat en gériatrie est principalement tourné vers l'aménagement du confort et du bien-être du résident. Dès lors, on ne peut pas réellement parler de militantisme à

⁴ Circulaire N° 661 du 04/03/1975 relative au bénévolat dans les établissements d'hospitalisation publics, non parue au journal officiel

⁵ Cf : définition donnée par le Petit Larousse

l'égard des bénévoles en maison de retraite. Ceux-ci sont avant tout des volontaires apportant leur aide, autour de laquelle peuvent se greffer des revendications en faveur de l'amélioration de la prise en charge des personnes âgées, par exemple. Il ne s'agit pas exclusivement de militantisme, mais d'actions reposant sur des convictions, exprimées ou non.

Enfin, le bénévolat se distingue du salariat du fait de l'absence de rémunération. Malgré une confusion fréquemment réalisée, le bénévole n'en est pas moins professionnel. En effet, le bénévolat est aux antipodes du salariat, mais non du professionnalisme. Ainsi, l'absence de contrepartie financière n'ôte pas forcément la compétence du bénévole. Celui-ci ne peut être d'office opposé au professionnel. Malgré tout, le champ de la professionnalisation demeure ouvert, le bénévole n'étant pas à l'abri d'une insuffisance de compétences, de connaissances ou d'expérience. En outre, corollaire de la rémunération, le lien de subordination ne s'applique pas non plus au bénévole. Contrairement au personnel qui est soumis à ce lien, le bénévole n'est sous les ordres d'aucun agent de la structure. Il demeure, nous le verrons plus tard, soumis à certaines règles et pouvoirs du Directeur, mais certainement pas au lien de subordination caractérisant la relation salariée. Par conséquent, bénévoles et salariés se différencient également par la nature des relations auxquelles ils sont soumis à l'égard des agents de la structure dans laquelle ils interviennent.

Par ailleurs, la rémunération et le lien de subordination ne sont pas les seuls éléments de distinction du bénévole et du salarié. La nature de la tâche effectuée constitue également la frontière entre ces deux intervenants. En effet, le bénévole ne peut nullement accomplir une action qui est du ressort d'un agent. Le bénévole ne se substitue pas au salarié, au contraire, il se superpose à lui. Par conséquent, sa tâche ne peut être qu'une aide, un petit « plus » qui n'est habituellement pas réalisé par le personnel. La raison ne doit pas tenir à la négligence ou au manque de temps, mais bien au fait que cette activité ne fait pas partie du travail de base de l'agent. A titre d'exemple, le bénévole pourra apporter une aide au résidant en agrémentant sa coiffure (réalisation de chignons, par exemple), l'aide soignante intervenant pour la toilette, l'habillement et le coiffage. C'est donc bien la nature de la tâche qui distingue, dans ce cas, les deux intervenants. Le bénévole se positionne en tant que complément et non remplaçant de l'agent.

B) Une notion évolutive dans le temps

Le bénévolat n'est pas une notion figée. Elle a évolué dans le temps, passant de la charité chrétienne (1), à la solidarité collective (2) et s'orientant vers le bénévolat moderne (3).

1) De la charité chrétienne...

Pendant longtemps, le bénévolat fut gouverné par l'idée de charité chrétienne et porta son empreinte. Ainsi, dès le Moyen Age et l'Antiquité, les préceptes religieux ont conduit à la création de structures tournées vers les personnes faibles. Il s'agissait principalement des malades, des pauvres ou des personnes en situation de détresse dont la morale chrétienne prescrivait à ses fidèles de s'occuper. Dans ce contexte, une première forme de bénévolat peut être identifiée : l'œuvre des religieux. Pour certains auteurs⁶, leur action n'est pas forcément assimilée à du bénévolat, dans la mesure où leur dévotion aux soins était indispensable, ce qui ôtait à leur activité le caractère volontaire. De même, une contrepartie financière était acceptée sous forme de dons des malades et des mourants. Cependant, ces constats peuvent être nuancés par l'idée que la nature des tâches réalisées s'inscrivait dans une action plus globale : l'aide aux plus démunis. Dès lors, le caractère volontaire de l'action des religieux peut être reconnu et associé à une première forme de bénévolat. De la même manière, celui-ci n'est pas exclusif d'une reconnaissance financière sous forme de dons, dès l'instant où ceux-ci ne sont pas rendus obligatoires.

D'autres institutions oeuvrent à cette même période en faveur des populations démunies. Il s'agit des confréries qui se consacrent bénévolement aux préceptes religieux prônés par l'Eglise, tels que nourrir ceux qui ont faim ou soigner les malades.

Durant le XVIIIème siècle, ces institutions perdurèrent avec, pour certains établissements⁷, une action bénévole impliquant leurs membres dans un projet global. En parallèle, une prise de conscience par l'Etat de ses responsabilités dans le domaine de la santé s'est opérée comme en témoignent quelques instructions royales⁸. Cependant, la Révolution conduisit certaines communes à mettre en œuvre le « principe de la territorialité des soins » consistant à organiser la bienfaisance à l'intérieur de leur territoire et à destination exclusive de leurs citoyens.

Au cours du XIXème siècle, le bénévolat revêtit un nouveau visage sous l'appellation des « dames patronnesses ». Si cette aide de type bourgeois correspondait à des actions de bienfaisance où les dames apportaient leur aide à « leurs » nécessiteux, il n'en demeure pas moins qu'elle revêtait le caractère de bénévolat. En face de ces initiatives individuelles se

⁶ PONELLE Virginie, « Le bénévolat et la santé en France aujourd'hui et demain », Coordination scientifique, médecine – sciences – Flammarion, I.E.P.S, 1997

⁷ L'action des hospitaliers veilleurs lyonnais, citée dans le mémoire de Monsieur RIVET Fabrice, « De la pertinence d'une politique partenariale entre l'hôpital public et les associations de bénévoles : le cas du CHU de Nice », Mémoire E.N.S.P – E.D.H, 1995

⁸ Certaines instructions données par l'autorité royale à ses intendants dans les provinces attiraient leur attention sur les famines et les épidémies, la distribution des « boîtes de secours » aux malades nécessiteux ne pouvait se faire que par des bénévoles suscités par l'administration ; Note supra

sont développées des structures privées, surtout des orphelinats et des structures pour les vieillards et les infirmes. De même, de nombreuses congrégations religieuses ont été créées au cours du XIXème siècle, reposant sur un bénévolat individuel ou relevant de la volonté d'un petit groupe d'individus. A cette époque, la mutualité apparaît et l'Etat, peu dynamique dans le développement des structures d'aide, exercera un rôle de contrôle du système existant.

A la fin de ce siècle, émerge également un bénévolat militant qui se prolongera également au cours du siècle suivant.

2) ... A la solidarité collective...

Issu de la pensée philosophique des lumières, le principe de solidarité a commencé à émerger au XIXème siècle et s'est fortement développé tout au long du XXème siècle. Cette évolution s'est manifestée dans différents domaines : humanitaire, assistance, protection sociale et défense des intérêts communs.

Ainsi, la première moitié du XXème siècle fut marquée par une institutionnalisation du bénévolat. Avec la loi de 1901 sur les associations, bénévoles et salariés sont désormais amenés à œuvrer dans un but commun. A cette époque, de nombreuses associations qui se consacrent à une seule cause se sont développées.

Dans le domaine gériatrique, le bénévolat se transforme à l'issue de la seconde guerre mondiale. Si les problèmes spécifiques à la vieillesse ne font pas partie des priorités des politiques sociales de l'époque, il n'en demeure pas moins qu'un bénévolat de type caritatif est constaté. Celui-ci repose essentiellement sur l'idée d'assistance et se caractérise par une présence amicale, familiale ou non, auprès des personnes âgées. Cependant, à travers cette relation de soutien, la prise en compte de la personne en tant que telle, c'est-à-dire disposant de droits, d'une autonomie et d'une nécessaire intégration dans la société ne semble pas être une considération prioritaire.

A partir des années cinquante, l'aspiration des individus à une vie sociale basée sur des relations plus libres remet en cause la prise en charge des personnes âgées. Dénonçant le caractère trop compartimenté du système mis en place, le rapport de la commission d'actions sociales du sixième plan soulève la nécessité de considérer les personnes âgées en tant que sujets de leur existence et non plus comme des destinataires de soins. Ainsi, les mesures préconisées par le rapport Laroque de 1962 s'appuient-elles sur le souci d'améliorer le cadre de vie des personnes âgées. Dans ce contexte, le bénévolat s'est fortement développé. Qu'il soit de type associatif ou «indépendant», les bénévoles se retrouvent dans les services de proximité, mais également dans les structures d'accueil des personnes âgées. Néanmoins, cet ancrage dans la sphère gériatrique demeure limité

par le manque de structuration du bénévolat et la réticence des personnels à ouvrir les portes de leur activité.

3) ... Vers le bénévolat moderne

A partir des années soixante dix, les idées d'autonomie, de socialisation et de personnalisation des prestations offertes à la collectivité vont caractériser les mesures de politiques sociales. Dans la sphère gérontologique, le vieillissement de la population et l'accroissement de la dépendance des personnes âgées sont des constats désormais intégrés dans la prise en charge des usagers.

Au niveau du bénévolat, celui-ci s'est accru du fait de l'entrée dans ses rangs de retraités. Outre l'aspect quantitatif, le bénévolat doit désormais faire face à de nouvelles exigences en terme qualitatif. En effet, l'idée d'un volontariat « amateur » semble s'estomper au profit d'un engagement professionnel. Il s'agit donc d'un investissement personnel dont l'acquisition de compétences constitue la pierre angulaire. Malgré les besoins de formation que peut entraîner cette évolution, le bénévolat gérontologique doit dorénavant répondre aux mêmes exigences de sérieux et de compétences qu'un emploi, au sens propre du terme, dans ce domaine.

II) LE BENEVOLAT AUJOURD'HUI : UNE NOUVELLE DONNE

Actuellement, le bénévolat se transforme. Sa sphère devenue dense (A) est en réalité, aujourd'hui, renouvelée (B).

A) Le bénévolat : une sphère devenue dense

Le bénévolat est un espace d'action qui s'est étendu. La place qu'il occupe dans la société (1) et la variété de la typologie des bénévoles (2) témoignent de cette évolution.

1) Une place prépondérante

Le bénévolat apparaît comme une sphère dense en raison de la place qu'il occupe dans l'ensemble des secteurs de la vie quotidienne. Pour mesurer son étendue, nous nous

intéresserons au bénévolat pris dans sa globalité, tout en essayant, malgré le caractère diffus des données, de souligner les spécificités du volontariat dans le secteur gériatrique. En ce qui concerne le nombre de bénévoles, celui-ci n'est pas aisé à identifier. A l'heure actuelle, 700 000 associations⁹ sont dénombrées, dont 115 000 interviennent dans le secteur sanitaire et social. Sur l'ensemble de ces associations, 600 000 fonctionnent uniquement avec des bénévoles, ce qui représente environ 7 millions de personnes. Si le bénévolat s'exerce principalement dans le cadre associatif, il n'en demeure pas moins qu'il peut également revêtir une forme individuelle. Ce sont donc autant de volontaires, dont le nombre n'est pas clairement identifié, qui doivent être rajoutés à ceux précédemment recensés.

L'étude menée par l'institut de sondage Liavalle¹⁰ révèle qu'au cours de l'année 1996, 23,4% des personnes interrogées ont déclaré avoir travaillé bénévolement pour une ou plusieurs organisations. Cette proportion d'individus représente près d'un français sur quatre, ce qui correspond à une progression de 23% par rapport à 1990. Au total, si on extrapole à la population française de plus de 18 ans, on compte 10 400 000 bénévoles (soit 1 400 000 de plus par rapport à 1993).

En outre, le travail bénévole total représenterait, quant à lui, l'équivalent d'environ 1 116 000 emplois équivalent temps plein, soit près de 5% des emplois rémunérés en France. Si on exclut des analyses les Eglises et les associations professionnelles, on est proche de 955 000 emplois équivalent temps plein, soit les effectifs salariés du secteur associatif français¹¹. Ce constat fait dire aux responsables de l'enquête que les bénévoles sont désormais « une ressource beaucoup plus importante pour la bonne marche d'une association que les dons ».

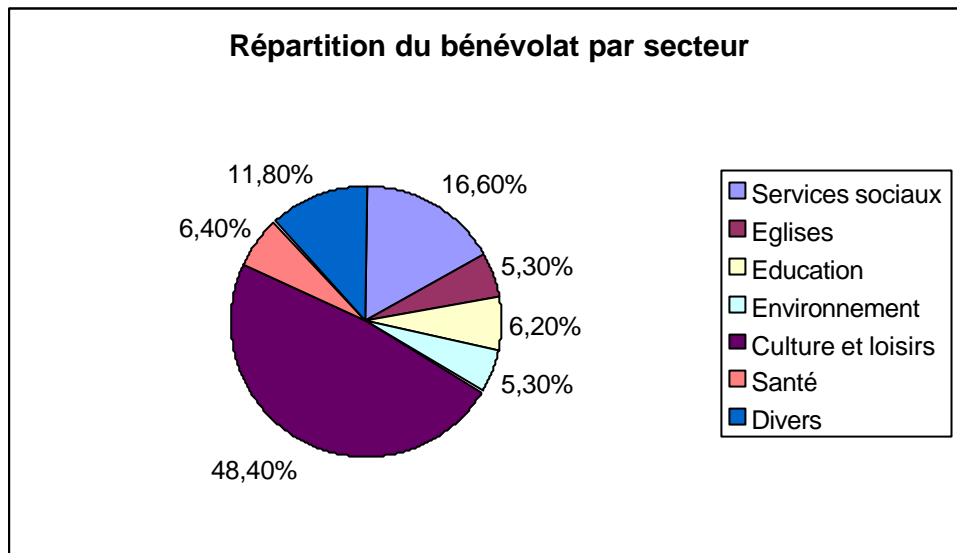
⁹ Seules les associations répertoriées par l'INSEE dans le fichier SIRENE (Système de Répertoire des Entreprises et des Etablissements), c'est-à-dire les associations employeurs ou celles ayant payé la TVA au cours des trois dernières années, sont suivies dans les statistiques officielles.

Voir annexe N° 1

¹⁰ Etude réalisée à partir d'une enquête de terrain conduite par l'institut de sondages Liavalle. Elle porte sur un échantillon national représentatif de 2 000 personnes, âgées de plus de 18 ans. Il est établi à partir de la méthode des quotas (portant sur la catégorie socio-professionnelle, l'âge, le sexe et l'activité professionnelle)

¹¹ Voir annexe N° 2

Par ailleurs, le bénévolat se répartit dans différents secteurs de la manière suivante :



Ainsi, encore majoritairement présents dans les secteurs sportifs et de loisirs, les bénévoles se déploient dans trois domaines en particulier : l'éducation et la recherche (qui double ses effectifs), l'environnement et les associations professionnelles. Quant à ceux correspondant aux 6.40 % du domaine de la santé, ils interviennent dans des structures très diverses : associations de malades, hôpitaux, associations caritatives (secours catholique, par exemple), centres sociaux, clubs de prévention, d'écoutes téléphoniques, établissements pour personnes âgées...

2) Une typologie des bénévoles étendue

La sphère que représente le bénévolat s'est densifiée du fait de l'extension de la typologie des bénévoles. Celle-ci présente désormais de nombreuses ramifications qu'il convient d'étudier, d'une part, du point de vue du profil des volontaires (a) et, d'autre part, sous l'angle de leurs motivations (b).

a) Des profils variés

D'après l'étude menée en 1996¹² la durée moyenne de l'engagement bénévole passe de 20 heures mensuelles à près de 23 heures mensuelles, soit environ 4,5 heures hebdomadaires. Actuellement, le noyau dur des bénévoles (équivalent d'un mi-temps ou plus) représente environ 450 000 personnes¹³. L'enquête révèle que ces bénévoles sont plutôt fidèles : un sur deux déclare travailler dans la même organisation depuis plus de 5 ans.

Le profil des bénévoles a tendance à rajeunir. Leur nombre est important pour la tranche d'âge comprise entre 35 et 44 ans et décline ensuite fortement après 65 ans. Cependant, pour cette dernière catégorie, la durée de l'engagement est la plus importante. Avec une durée moyenne d'aide de 6 heures par mois supérieure à celle des femmes, le bénévolat masculin est le plus important. En outre, le volontariat touche davantage les personnes ayant atteint un niveau d'études supérieures que celles de niveau d'études primaires¹⁴. Il convient également de noter que les ouvriers non qualifiés ne se retrouvent pas dans les rangs du bénévolat.

¹² Ibidem note N° 10

¹³ Voir Annexe N° 2

¹⁴ En effet, le rapport est de trois pour un

Années Emploi	INSEE 1985-1986	LES 1993
Actifs employés	18	24
Dont :		
* Emploi à temps plein	18	24
* Emploi à temps partiel	16	26
* Chômeurs	12	15
Inactifs	12	16
Dont retraités	12	16
Total	15	21

Source : enquête INSEE sur les emplois du temps 1985-1986 ; enquête Laboratoire d'Economie sociale – Fondation de France – Institut de Sondage Lavalie, 1994. Le taux d'activité bénévole, ou taux de pratique, ou taux de participation, est calculé en rapportant la population bénévole d'une catégorie à la population totale de cette catégorie.

Enfin, on constate que les habitants des milieux ruraux sont plus favorables à être bénévoles que les habitants des zones urbaines, notamment dans les domaines socio-éducatif, sportif et culturel. La raison tient principalement au manque d'équipement des communes rurales et à la nécessaire mobilisation de leurs habitants. De même, les familles nombreuses constituent un critère discriminant dans l'activité bénévole.

b) Des motivations diverses

Les motivations des bénévoles se sont diversifiées du fait, d'une part, de l'accroissement de leurs rangs et, d'autre part, de la diversification des tâches effectuées. Les énumérer reviendrait à dresser ici un « catalogue » inexploitable, d'où la nécessité de cerner les principales motivations tout en montrant leur diversité et la difficulté d'établir une typologie.

L'une des premières motivations des bénévoles est l'altruisme. Il renvoie à une volonté de faire plaisir ou d'aider autrui à travers un acte bénévole. Cette motivation peut être

également portée par d'autres motifs sous-jacents : expier des souvenirs, solutionner des problèmes ou trouver une voie de substitution à la vie active pour les exclus du travail. Il s'agit donc de s'aider soi-même en aidant les autres, c'est-à-dire de pratiquer une sorte de « self help ». Selon Madame Dan Ferrand-Bechmann¹⁵, « le bénévolat sous l'angle d'un passe temps n'est qu'une caricature...le mythe de l'altruisme et du don est combattu ». En outre, cet altruisme peut être mû par d'autres motivations telles que le souhait de se positionner, de trouver une alternative identitaire autre que le travail, de développer les relations interindividuelles ou tout simplement d'occuper son temps libre .

Une autre grande motivation réside dans le don de soi. Il s'agit, dans ce cas, d'un comportement d'abnégation, c'est-à-dire d'un effacement de la personne au profit de l'autre. Cet acte se traduit par le caractère gratuit et désintéressé du bénévolat en maison de retraite. Cependant, peut-on parler de désintéressement total dès l'instant où le bénévole reçoit des formes de gratifications en retour de son action ? Dans ce cas, le don de soi devient une notion relative.

Enfin, la dernière motivation est celle de la valorisation de soi. A travers son action, le bénévole recherche le prestige social, la valorisation personnelle, l'accès à un certain pouvoir, voire au rang des notables. Le bénévole est, en effet, une personne à la recherche d'amour, d'estime et tend vers une perfection morale. Selon Monsieur P.Chazaud¹⁶, « Le bénévolat permet ainsi une représentation valorisante de l'individu dévoué, ainsi qu'un investissement narcissique de soi. Le bénévole s'estime et est estimé des autres car il possède des qualités qui sont valorisées dans la société occidentale : le dévouement, la gratuité, la disponibilité ».

B) Le bénévolat : une sphère renouvelée

La sphère occupée par le bénévolat se modifie. D'une part son rôle subit l'influence des changements sociétaux (1). D'autre part, les formes qu'il revêt sont changeantes (2).

¹⁵ Dan Ferrand – Bechmann, « Le bénévolat et la solidarité », Essai, Editions SYROS - alternatives, 1992

¹⁶ Cité par Dan Ferrand – Bechmann, Note infra

1) Un rôle influencé par les changements sociétaux

Le bénévolat porte l'empreinte des changements économiques et sociaux. Dès lors, ces évolutions conditionnent le rôle qu'il tient dans la société d'aujourd'hui.

Tout d'abord, le bénévolat apparaît comme un moyen de pallier les carences de l'Etat Providence. En effet, la crise économique consécutive au choc pétrolier de 1973 et la montée du chômage en découlant ont créé de nouveaux besoins. Ceux-ci, ne pouvant être pris en charge dans leur totalité par l'Etat Providence, ont pu trouver une réponse dans le bénévolat. Tel est le cas, par exemple des centres d'aide, d'écoute et d'orientation des personnes âgées en détresse. Un autre exemple nous est donné par les structures de type associatif accueillant des personnes âgées. Le bénévolat complète donc le rôle de solidarité initialement dévolu à l'Etat Providence. Parallèlement à ce constat, des évolutions telles que la mise en place des 35 heures et l'augmentation du nombre de retraités servent le bénévolat. Celui-ci devient un instrument de valorisation des actions individuelles ou de prolongation d'une activité antérieurement réalisée.

Enfin, le bénévolat a également un rôle social dans le sens où il représente un acte de citoyenneté. Ce constat est d'autant plus vrai qu'il peut s'illustrer à travers le bénévolat en maison de retraite. L'arrivée du « papy boom », l'inadaptation des structures aux poly-pathologies des personnes âgées, l'accroissement de la durée de vie, la peur de la mort et du vieillissement constituent des facteurs d'isolement et d'inadaptation de la prise en charge des personnes âgées. Viennent s'ajouter des causes d'ordres financières ou familiales qui contribuent à dissoudre, voire rompre le lien qui rapprochait les personnes âgées de la société. Dans ce contexte, le bénévolat en maison de retraite apparaît comme une action citoyenne consistant à reconstituer le lien social. Il s'agit de rétablir le contact entre la personne âgée et la société, afin de lui restituer une place et une utilité. Tel est le cas, par exemple des bénévoles lisant le journal aux résidents ou apportant leur aide au déroulement d'élections. Le bénévolat devient donc un devoir envers les aînés : celui de rétablir le lien social qui tend à s'estomper.

2) Des formes mouvantes

Le bénévolat prend des formes variées. C'est pourquoi celui-ci ne peut être appréhendé au singulier (a). En outre, une nouvelle sphère s'offre désormais à lui (b), traçant ainsi le chemin vers l'avenir.

a) L'existence de bénévoles

Parler d'un seul type de bénévolat est en réalité réducteur. Il n'existe pas un bénévolat, mais des bénévoles. Si leurs formes diffèrent les unes des autres, il n'en demeure pas moins que plusieurs classifications du volontariat en maison de retraite peuvent être opérées.

La première que nous retiendrons est liée aux modalités d'organisation du bénévolat. Ainsi peut-on distinguer deux types de bénévoles : ceux s'insérant dans une structure de type associatif et ceux que l'on peut qualifier de «solitaires ». Dans le premier cas, les volontaires sont des adhérents et, à ce titre, participent au fonctionnement général de l'association, ainsi qu'aux actions pour lesquelles elle s'est créée. Un exemple est donné par les associations de soins palliatifs dont les membres assurent un accompagnement au sein des maisons de retraite. Dans l'autre cas, les bénévoles sont indépendants et leur action ne s'inscrit pas dans le cadre d'une structure organisationnelle. Il s'agit, par exemple, d'une habitante du quartier, d'un proche du résidant ou du personnel, ou même d'un agent qui consacre quelques heures de son temps libre aux personnes âgées en maison de retraite. Cette aide de proximité est en réalité une forme de bénévolat «direct », basé sur les réseaux de connaissances. Il convient de souligner que ces deux types de volontariat peuvent coexister dans une même maison de retraite.

Une autre distinction peut être opérée dès l'instant où l'on prend en compte le temps consacré par les bénévoles à leur action. Cette analyse permet de mettre en évidence l'existence d'un volontariat permanent et celle d'un volontariat occasionnel. Le premier renvoie à l'idée de régularité et de durée. Même s'il est difficile d'en donner une définition précise, le bénévole permanent est celui qui exerce son action de manière régulière, et ceci, sur un laps de temps probant. Tel est le cas, par exemple, d'une personne réalisant un atelier lecture en maison de retraite tous les mardis, pendant 1h30, depuis un an. Pour autant, le volontariat permanent ne se heurte pas au caractère non contraignant du bénévolat. En effet, l'individu demeure libre de cesser ses fonctions, comme il peut choisir de prolonger son engagement ou même de devenir occasionnel. Le bénévolat occasionnel, quant à lui, correspond à des aides ponctuelles. Il est basé sur l'instantanéité de l'action, qui peut être renouvelée ou non. A titre d'exemple, est qualifiée de bénévole occasionnel une personne réalisant une conférence au sein d'une maison de retraite ou celle apportant son aide à la réalisation de grandes animations (fêtes de fin d'année, journées à thèmes...). C'est donc le caractère ponctuel de ces interventions qui caractérise cette forme de bénévolat.

Enfin, une dernière classification peut être réalisée à partir du moment où l'on prend en compte la nature des actions exercées. On distingue, dans ce cas, le bénévolat militant du bénévolat occupationnel. En maison de retraite, comme nous l'avons souligné précédemment, le volontariat militant est quasiment indétectable. En effet, la plupart des bénévoles choisissent la voie de l'action sur le terrain sous la forme d'aides en maison de retraite, plutôt que celle de la revendication ou même de la confrontation avec les pouvoirs publics. Néanmoins, arrêter notre analyse à cet endroit reviendrait à occulter certaines formes de « bénévolat – militantisme », certes sous-jacentes, mais néanmoins existantes. Elles peuvent être détectées à partir d'actions visant à sensibiliser l'opinion publique sur la prise en charge des personnes âgées. Tel est le cas des associations organisant une écoute téléphonique destinée aux personnes maltraitées. Leur objet est l'écoute, l'orientation, mais également la dénonciation de mauvais traitements et, à terme, l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées. De même, l'organisation de congrès à l'initiative d'associations¹⁷, relatifs au respect des droits des personnes âgées peut revêtir un aspect de militantisme. Néanmoins, ces activités ne constituent pas l'essentiel des actions des bénévoles. Elles peuvent en représenter une facette, mais non la principale. Le bénévolat en maison de retraite correspond essentiellement à des aides apportées aux structures, ce qui nous amène à notre seconde distinction : le volontariat occupationnel. Celui-ci est caractérisé par le fait que le volontaire réalise son acte bénévole sans se soucier, ni rechercher un changement dans la société. Il apporte son aide afin d'en dégager un bénéfice direct, soit au profit du résidant, soit à son propre profit, ou les deux à la fois. Dans tous les cas, il s'agit d'un apport direct et de proximité. A titre d'exemple, peut être qualifiée de bénévolat occupationnel la réalisation d'un atelier tricot ou la mise en place de visites dans les chambres des usagers. Ce type de bénévolat trouve ses fondements à la fois dans les motivations des volontaires et les besoins des résidents.

b) Le bénévolat : un nouvel horizon

Les besoins d'aujourd'hui conditionnent les ressources de demain. Le bénévolat en maison de retraite n'échappe pas à cet état de fait. A l'heure actuelle, les besoins recensés sont partiellement satisfaits par le volontariat traditionnel. Néanmoins, de nouvelles exigences voient le jour et orientent le bénévolat dans une nouvelle voie. Les moteurs de cette évolution tiennent principalement à deux constats : d'une part, l'espérance de vie augmente¹⁸ et, d'autre part, de nombreuses personnes âgées deviennent invalides. Par

¹⁷ Congrès organisé par la FNADEPA sur le thème « Faut-il avoir peur des familles et des bénévoles ? », XIIe congrès national, in Les Cahiers, Lyon, 12 et 13 Juin 1997

¹⁸ Pour l'an 2 000, elle est estimée à 75,2 années pour les hommes et 82,7 années pour les femmes

conséquent, l'accès aux activités traditionnelles proposées par les bénévoles (tricot, atelier de peinture...) leur est rendue difficile. Se profile donc un décalage entre les besoins des résidants, leurs capacités et le bénévolat mis en place dans les structures accueillant des personnes âgées. Ce constat sera notamment illustré ultérieurement par le cas de la maison de retraite de Wasquehal.

Pour autant , le glas du bénévolat traditionnel n'est pas en train de sonner. Il n'est nullement question de le faire disparaître, mais plutôt de le compléter par une autre forme de volontariat. Celui-ci se veut plus proche des résidants et surtout adapté à leurs besoins. Il s'agit donc d'un bénévolat de proximité, basé sur une relation bilatérale et réciproque. Le bénévolat de demain est en réalité un bénévolat personnalisé. C'est celui qui ira au devant de la personne âgée, prise dans son individualité. Ce n'est pas forcément un volontariat dynamique, caractérisé par des animations, mais, au contraire, un bénévolat proche de l'individu et de ses besoins. Il pourra se traduire par une présence en chambre ou une promenade, par exemple . Tout en conservant des activités collectives, le bénévolat de demain devra donc répondre à de nouvelles exigences d'individualisation. A travers cette forme de volontariat, émerge un nouveau rôle des bénévoles. Celui-ci est d'ordre thérapeutique. En effet, la relation privilégiée ainsi établie favorise la lutte contre la dépendance psychique et physique des résidants. En stimulant les usagers restant en chambre, par exemple, le bénévole devient véritablement un maillon de la thérapie mise en place. Son action est d'autant plus précieuse qu'elle s'exerce avec le consentement du résidant qui traduit sa volonté d'adhérer à cette relation. Outre l'aspect convivial et chaleureux du rapport qui s'instaure, l'accord ainsi manifesté renforce l'efficacité de l'aide du volontaire.

III) LE BENEVOLAT AU SEIN DE LA MAISON DE RETRAITE DE WASQUEHAL

Etudier le bénévolat au sein de la maison de retraite de Wasquehal permet d'appréhender de manière concrète cette notion. Il s'agit, à travers ce cas, d'analyser les tenants et les aboutissants du volontariat. Pour ce faire, l'état des lieux du bénévolat au sein de cette structure (B) sera précédé d'une étude du contexte dans lequel il s'inscrit (A) et suivi d'une critique de la méthode d'analyse employée (C).

A) Analyse du contexte

Avant d'étudier de manière approfondie le bénévolat, il convient de connaître le contexte dans lequel il évolue. A cette fin, nous procéderons à une brève étude de la structure concernée (1) afin d'en dégager un bilan particulièrement révélateur (2).

1) Une brève étude de la structure

Une étude de la structure va nous permettre de comprendre dans quel contexte organisationnel et structurel évolue le bénévolat.

La maison de retraite « Résidence du golf » a été créée en 1972 avec une capacité de 80 lits. En 1981, une unité de cure médicale de 20 lits fut réalisée. En 1999, la maison de retraite fit l'objet d'une transformation juridique puisqu'elle fusionna avec le centre de gériatrie « le Molinel ». Aujourd'hui, le centre hospitalier intercommunal de Wasquehal est un établissement public de santé intercommunal doté de la personnalité morale de droit public et de l'autonomie administrative et financière. Il est constitué de deux sites géographiquement séparés : le centre de gériatrie et la maison de retraite. Ses missions sont multiples : exercer celles définies aux articles L 6111-1 du code de santé publique, dispenser des soins de suite ou de réadaptation et des soins de longue durée, assurer l'hébergement des personnes âgées et procéder à l'analyse de son activité.

Le personnel de la maison de retraite est composé de 34 agents¹⁹. Parmi eux, 26 sont titulaires. Le ratio nombre d'agents²⁰ / nombre de lits est de 0.30. Il s'agit d'une moyenne convenable sur la région Nord.

En ce qui concerne la population accueillie, elle est majoritairement féminine²¹, avec une prédominance de la tranche d'âge 85 à 94 ans. Les moyennes d'âges sont respectivement 84 ans pour les hommes et 87 ans pour les femmes. Le nombre de journée prévisionnelles est de 29 000 avec un taux d'occupation de 99.32 %. Si l'on regroupe les GIR en deux catégories, 68,75 % des résidants se situent dans la tranche des Gir 4 à 6. La majorité des usagers sont relativement indépendants, ce qui représente un élément à prendre en compte en matière d'animation et, par extrapolation, au niveau du bénévolat.

¹⁹ Non compris le Directeur

²⁰ Postes équivalents temps plein

²¹ 83.95 % des résidants sont des femmes

2) Un bilan de l'existant révélateur

Le bilan de l'existant s'est réalisé dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement de la maison de retraite de Wasquehal. Il met en exergue les points forts (1) et les points faibles (2) de la structure dont il conviendra de tenir compte ultérieurement. Nous ne mentionnerons ici que les éléments qui nous semblent avoir un lien direct avec le volontariat.

a) Les points forts

Plusieurs intervenants extérieurs à l'établissement ont été interrogés afin d'analyser l'image de la structure. Celle-ci apparaît relativement positive. En effet, la maison de retraite est avant tout perçue comme étant un établissement de type familial, notamment en raison de sa taille. Sa réputation est positive de par l'accueil pratiqué et le cadre dans lequel la structure s'inscrit.

Sur le plan de l'accueil, les points forts se situent au niveau de l'existence d'une procédure d'admission et de documents de présentation de l'établissement. Le respect de la personne âgée est une valeur intégrée et respectée. En terme de qualité hôtelière, les locaux sont bien entretenus et des aménagements de repas sont possibles. Au niveau de la sécurité, il est constaté l'existence d'un programme de prévention des chutes et une connaissance générale de la procédure à suivre en cas d'incendie. La communication à l'égard des résidents est positive dans le sens où sont mis à leur disposition des moyens d'information et des outils d'expression. Les personnes désorientées, quant à elles, sont intégrées à l'ensemble du groupe. En ce qui concerne les animations, celles-ci sont variées et régulièrement organisées avec l'école avoisinante. En termes de soins, les informations relatives à l'état de santé des résidents sont accessibles aux intéressés.

b) Les points faibles

En matière de relations avec l'extérieur, la maison de retraite n'entretient aucun lien formel avec d'autres établissements. Qu'il s'agisse de structures gériatriques²² ou d'associations, aucune relation institutionnelle n'a été créée avec ces structures. L'absence

²² A part le centre de gériatrie « le Molinel »

de réseau gérontologique se fait fortement ressentir sur le plan du bénévolat au sein de la maison de retraite, celui-ci étant très faible (2 bénévoles permanents²³).

Conséquence de la fusion, le Directeur de la maison de retraite doit partager son temps de travail entre les deux structures. Cette contrainte l'oblige à « scinder » sa journée en deux et à se déplacer sur les deux sites, ce qui le rend moins disponible. Certaines fonctions du Directeur ont été centralisées auprès du centre de gériatrie et ne relèvent plus de ses missions²⁴.

En outre, malgré l'existence d'une procédure d'admission, celle-ci est méconnue. De même, la procédure d'accueil est lacunaire et la connaissance, ainsi que le suivi du résident sont insuffisants. Au niveau de l'hôtellerie, les locaux sont inadaptés et les pratiques d'hygiène doivent être améliorées. Du point de vue de la sécurité, certains accès demeurent dangereux, la procédure à suivre en cas de fugue est méconnue et aucune politique de prise en charge des fumeurs n'est mise en place. Une analyse de la communication à l'égard des résidents révèle une signalétique inadaptée, des temps d'écoute et de dialogue insuffisants, ainsi que des réticences des résidents à s'exprimer. Les soins, quant à eux, font l'objet d'un suivi insuffisant et les efforts doivent porter sur leur personnalisation. Au niveau de la communication au sein du personnel, celle-ci est insuffisante. De nombreuses tensions sont observées, ainsi qu'un manque de coordination et de collaboration. L'organisation du travail apparaît inégale et les pratiques professionnelles ne sont pas uniformes.

Par ailleurs, la prise en charge des personnes désorientées est inadaptée et occasionne une gêne à l'égard des autres résidents. En ce qui concerne l'animation, le nombre d'usagers participants décroît en raison de la diminution de leur mobilité, du manque de motivation, du souhait de rester en chambre ou par désintérêt. Certains points doivent être améliorés, notamment les animations auprès des personnes désorientées.

Enfin, la structure bénéficie de l'aide régulière de deux bénévoles. Néanmoins ce chiffre demeure insuffisant compte tenu de la nécessité de varier les animations et d'aider les personnes âgées ayant une mobilité de plus en plus réduite. Il s'avère nécessaire d'ouvrir davantage la maison de retraite sur l'extérieur.

²³ 4 bénévoles occasionnels ont proposé leurs services en cours d'élaboration du projet d'établissement

²⁴ Exemples : budget, gestion des ressources humaines.. .

B) Un état des lieux du bénévolat

Réaliser un bilan du bénévolat consiste à relever ses atouts et ses faiblesses. Aussi, l'état des lieux que nous avons réalisé s'efforcera de mettre en exergue les points forts (1) et les points faibles (2) du volontariat au sein de la maison de retraite de Wasquehal.

1) Les points forts

En premier lieu, le bénévolat est connu dans l'établissement²⁵. En effet, la plupart des agents²⁶, des familles et des résidants interrogés reconnaissent que la structure a recours à des volontaires. Leurs activités sont également identifiées : animations de type tricot, musique, jeux, conférences, journées à thème, à raison d'une fois par semaine pendant environ deux heures.

En deuxième lieu, le temps d'intervention des bénévoles est perçu comme étant suffisant, voire parfois un peu court.

En troisième lieu, dans le cadre du projet d'établissement, des candidatures supplémentaires de bénévoles ont été sollicitées. Cette démarche a été remarquée puisque la plupart des agents²⁷ affirment qu'au cours des mois d'Avril et Mai une affiche, une note interne et des courriers ont été élaborés dans cette optique.

En quatrième lieu, l'image renvoyée par les bénévoles est, dans l'ensemble, positive puisque de manière quasiment unanime, ils font preuve de politesse, attention et écoute à l'égard des usagers. De même, les relations avec le personnel sont existantes, amicales, non tendues et respectueuses. Hormis les activités se déroulant dans la salle d'animation, aucune perturbation du travail des agents du fait des actions bénévoles n'est constatée. En outre, les volontaires peuvent facilement être trouvés ou joints.

En dernier lieu, les bénévoles estiment bénéficier de référents dans la structure. Les animatrices sont perçues comme assurant le suivi de leur aide.

²⁵ Il convient de nuancer cette affirmation par le fait que certains agents n'en ont pris connaissance ou conscience qu'au moment de remplir le questionnaire

²⁶ 100 %

²⁷ 60.7 %

2) Les points faibles

Tout d'abord, la maison de retraite ne fait appel qu'à un bénévolat de type « individuel ». En effet, les volontaires sont des proches des agents ou des résidants et habitent à proximité de l'établissement. Le recours à une seule forme de bénévolat soulève la question de l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur. Celui-ci, nous l'avons dit, n'a établi aucun lien formel avec d'autres organisations et ne s'inscrit nullement dans un réseau gérontologique, ce qui se fait ressentir sur le plan du volontariat.

Le nombre de bénévoles n'est pas clairement identifié. Pour 60.7 % des agents, ils sont deux ou trois, et pour 21.4 % du personnel, on en dénombre 6. Cette disparité montre le décalage qui existe entre la modification d'un fait et sa connaissance par l'ensemble des agents, puisque depuis quelques mois, l'équipe de volontaires est passée de 3 à 6 personnes. Néanmoins, l'ignorance de cette évolution peut soulever le problème du délai – trop long – d'information, du manque d'intérêt des agents pour le sujet et laisse subsister la question de l'encadrement des résidants par des personnes non connues des agents.

En outre, les familles ne participent pas aux activités proposées. Cependant, ni les agents, ni les résidants et ni les bénévoles n'estiment leur participation indispensable.

Ensuite, l'appréciation de l'adéquation du nombre de volontaires par rapport aux activités et au groupe de résidants à encadrer est mitigée. Pourtant, la plupart des agents interrogés²⁸ estiment que le nombre de bénévoles devrait être augmenté pour avoisiner les dix personnes. De même, 78.6 % du personnel et 37.5 % des résidants ou familles interrogés considèrent que les volontaires devraient venir plus souvent, à raison de deux fois par semaine, voire une fois par jour. Si le dialogue existe entre les bénévoles et les agents, il n'en demeure pas moins qu'il concerne rarement le domaine professionnel. En effet, peu d'agents²⁹ font appel aux volontaires pour les aider et ceux-ci leur demandent également peu de conseils³⁰. Ce constat soulève la question du rapport professionnel entretenu dans la structure entre les agents et les bénévoles. S'agit-il d'un cloisonnement professionnel dû à une mauvaise interprétation des compétences des individus ou s'agit-il tout simplement d'une manifestation de la limite s'imposant entre volontaires et agents ? Il convient de souligner que 64.3 % du personnel estime que les bénévoles n'apportent rien à leur travail. La principale raison invoquée tient au fait qu'ils n'interviennent pas dans leur domaine d'activité .

Par ailleurs, la nature des activités proposées par les volontaires doit être améliorée. D'une part, celles-ci ne sont pas accessibles à tous les résidants ayant une incapacité

²⁸ 71,4 %

²⁹ Uniquement 17.9 % d'entre eux

³⁰ Dans seulement 32 % des cas

physique et surtout aux personnes désorientées. D'ailleurs depuis dix ans, le nombre d'utilisateurs participant aux activités proposées par les bénévoles stagne, voire décroît en raison du vieillissement et des handicaps des résidents. D'autre part, les activités n'apparaissent pas suffisamment variées. Il est proposé d'apporter d'autres types d'aides, d'ordre individuel : discussions en chambre, lecture du courrier quotidien... De même, la mise en place d'activités dans des domaines autres que l'animation est suggérée : les soins et l'hôtellerie.

En ce qui concerne l'intégration des bénévoles, celle-ci n'est pas systématique. Elle est réalisée au fur et à mesure, auprès du personnel et des résidents se présentant aux activités. Ce constat peut expliquer la difficulté précitée des agents à identifier le nombre exact de volontaires dans la structure. Une autre raison peut venir du fait qu'à 89.7 %, ils reconnaissent ne pas être associés au recrutement des bénévoles.

L'encadrement des volontaires est, quant à lui, particulièrement défaillant. En effet, aucun contrat n'est établi entre la structure et les volontaires, ce qui pose le problème de la responsabilité du Directeur et ceci d'autant plus que les bénévoles estiment ne pas connaître la procédure à suivre en cas d'accident. Il existe également une confusion entre le référent³¹ et la personne sous la responsabilité de laquelle³² ils exercent leurs activités. De même, aucun bilan, ni contrôle ne sont réalisés, alors qu'il s'agit d'un souhait de la plupart des personnes interrogées³³. Par ailleurs, les activités bénévoles sont dispensées de manière indépendante, sans lien avec les autres services. Elles ne s'intègrent nullement dans un programme de prise en charge des résidents.

Enfin, les volontaires ne sont pas formés ou informés sur des thèmes précis. Pourtant, les sujets relatifs aux personnes désorientées, aux incapacités des personnes âgées, au déroulement des animations, aux comportements à adopter dans certaines situations et aux soins palliatifs intéressent particulièrement les bénévoles.

³¹ Dans le cas présent, il s'agit de l'animatrice

³² En l'occurrence, le Directeur

³³ 64.3 % des agents souhaitent la mise en place de bilans

Ces points forts et points faibles peuvent être présentés synthétiquement de la manière suivante :

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - Bénévolat connu - Actions dans le sens du développement du bénévolat - Temps d'intervention des bénévoles suffisant - Bonne image des bénévoles - Apport notable du bénévolat à la structure - Identification de référents 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise identification du nombre de bénévoles - Insuffisance du nombre de bénévoles - Insuffisance de la fréquence des activités bénévoles - Peu de dialogue de nature professionnelle entre les agents et les bénévoles - Activités bénévoles non accessibles à l'ensemble des résidents (incapacités, personnes désorientées) - Activités bénévoles non suffisamment variées - Intégration insatisfaisante des bénévoles - Lacunes dans l'encadrement des bénévoles : <ul style="list-style-type: none"> • absence de contrat • absence de bilans et de contrôles • absence de formations et d'informations - Activités ne s'intégrant pas dans un projet

C) Une méthode d'analyse critiquable

Le choix d'une méthode d'analyse peut s'avérer critiquable positivement ou négativement. Ce fut d'ailleurs le cas de notre étude, puisque la méthodologie utilisée pour l'analyse du contexte s'est avérée adéquate (1), tandis que celle destinée à réaliser un bilan du volontariat au sein de la structure est apparue particulièrement déficiente (2).

1) L'analyse du contexte : une méthode adéquate

Lors de l'analyse du contexte, la détermination de la méthode employée était cruciale. En effet, différents paramètres devaient être pris en compte dans l'élaboration de la démarche. Le premier correspondait aux réticences que le personnel pouvait manifester à l'égard du projet. Une précédente tentative d'élaboration d'un projet de vie avait été vécue comme un échec. Il était donc nécessaire de connaître tout d'abord les raisons de ce mécontentement général. Elles résidaient principalement dans l'absence de suivi du projet à l'issue de sa rédaction. Plusieurs éléments expliquent cette inertie : le départ du psychologue qui était en réalité le pilote du projet, l'absence d'outils permettant la mise en place des actions et la démotivation du personnel. Ensuite, il était également indispensable de connaître la méthode employée afin de s'inscrire dans la différence pour le projet qui nous intéressait. L'objectif était d'éviter une assimilation des deux démarches et, par conséquent, un risque d'échec. Le deuxième paramètre résidait dans la conduite du projet par un stagiaire. Combattre les méfiances et les réticences, asseoir sa légitimité, constituaient des objectifs à prendre en compte dans la méthode employée. Enfin, le dernier paramètre était celui du temps. Il était nécessaire d'intégrer le fait que les agents avaient peu de temps à consacrer à cette démarche et que tout dépassement pouvait entraîner des perturbations dans l'organisation des services.

Pour l'ensemble des acteurs, la méthode employée s'articulait autour de quatre étapes : la préparation, la remise des questionnaires, la restitution des questionnaires et l'analyse du contexte. La préparation à cette démarche a consisté à informer, par note de service ou d'information, les agents, les résidents et leurs familles de la mise en place d'une conduite de projet. Ces notes indiquaient le rôle du stagiaire ainsi que la réalisation, dans un premier temps, d'un bilan de l'existant. L'objectif de cette phase préparatoire était bien sûr d'informer l'ensemble des acteurs, mais aussi de susciter des réactions³⁴ susceptibles d'être formulées ultérieurement. Cette étape s'est accompagnée d'une phase de rencontre avec

³⁴ Réactions de type : questions, remarques....

les services, afin de présenter en quelques mots le projet. L'utilisation de questionnaires a donc été décidée afin de rompre complètement avec la méthode employée pour le projet de vie. Ces documents étaient anonymes et confidentiels de manière à faciliter l'honnêteté et la franchise des réponses. La remise des questionnaires, pour les agents, s'est effectuée lors d'entretiens individuels. L'objectif consistait à faire connaissance de manière plus approfondie avec chaque agent, à donner des informations sur le projet d'établissement³⁵, à recueillir des questions ou des remarques et à lui expliquer la méthode utilisée. Les réactions étaient diverses - enthousiasme, indifférence ou refus - et ces entretiens ont permis d'adapter l'argumentaire aux attentes, exigences et craintes de chaque personne. Il s'agissait de repérer le potentiel de chaque individu et de le mettre en avant. En ce qui concerne les résidents et les familles, des questionnaires spécifiques leur ont été distribués dans les boîtes aux lettres, avec une lettre d'accompagnement. L'objectif était ici de leur laisser le temps de répondre et de toucher le maximum de personnes.

La restitution des questionnaires s'est réalisée, pour le personnel, sous la forme d'entretien individuels. D'une part, ils ont permis d'approfondir certaines réponses. D'autre part, ils ont donné l'opportunité de répondre à de nouvelles interrogations ou remarques. Du fait de cette personnalisation de la démarche, le taux de réponses des agents s'est élevé à 88.23 %. Le cause essentielle de non réponses résidait dans la prise de congés. Il convient de souligner que les emplois de type contractuel³⁶ et le personnel de nuit étaient inclus dans cette démarche. En ce qui concerne les résidents³⁷, le taux de réponses s'est révélé faible : 8.75 %. Les principales causes résidaient dans la non compréhension de la démarche, le désintérêt ou l'incapacité - physique ou psychique - à remplir le questionnaire, ou encore l'oubli. Par conséquent onze entretiens ont été réalisés auprès des résidents participant habituellement à la vie de l'établissement³⁸. Par ailleurs, le taux de réponses des familles s'est avéré convenable³⁹. L'explication tient au fait que ce questionnaire leur a permis d'exprimer leur avis sur de nombreux thèmes et de formuler de manière anonyme des remarques ou des critiques. Il convient de souligner ici que, dans une démarche s'appuyant sur des questionnaires, les taux de réponses sont particulièrement révélateurs. Ils témoignent de l'intérêt, la compréhension et l'adhésion des destinataires au projet. De même, ils sont un indicateur de l'efficacité de la méthodologie choisie.

³⁵ Lors de cette étape, différents exemplaires de projets d'établissements d'autres structures ont été montrés aux agents afin de leur permettre de visualiser le document final

³⁶ Contrat emploi jeune, contrat emploi solidarité, contrat emploi consolidé

³⁷ Pour les résidents et les familles, le retour des questionnaires se réalisait à l'accueil ou au moyen de la boîte aux lettres mise à leur disposition

³⁸ Résidents participant à divers comités ou organes de type conseil d'établissement, par exemple

³⁹ 33.75 %

Enfin, l'analyse du contexte a donné lieu à un compte rendu distribué à l'ensemble des acteurs. Il s'agissait de donner les résultats des questionnaires, d'identifier les points forts et faibles de la structure et de matérialiser la clôture de cette phase d'analyse.

2) L'analyse du bénévolat : une méthode déficiente

L'analyse spécifique du bénévolat s'est appuyée sur une méthode quasiment similaire à la précédente. Or, celle-ci s'est révélée inadaptée, car lacunaire.

Les premières remarques concernent la forme de la démarche. Elle reposait essentiellement sur des questionnaires⁴⁰ dont les taux de réponses se sont avérés faibles : 10 % pour les résidants, 3.8 % pour les familles, 50 % pour les bénévoles⁴¹. Les principales raisons tiennent au fait que les questionnaires n'ont pas toujours été compris, sont parus longs ou que le sujet était ignoré, voire minimisé. De plus, l'objectif de cette démarche, malgré une lettre d'accompagnement, n'a pas été systématiquement identifié. Certains résidants ont, par exemple, cru que le stagiaire était un bénévole ! En ce qui concerne les agents, seuls 80 % d'entre eux ont rendu le document. Il convient de souligner que la phase de restitution a dû être prolongée et des rappels ont été nécessaires. Les causes sont multiples : désintérêt pour le sujet, redondance avec la démarche de projet d'établissement, période de congés...

Face à ces constats, il convient d'en tirer les enseignements et d'envisager une méthodologie plus appropriée. Pour les agents, il aurait été nécessaire de tenir compte de la période durant laquelle cette démarche était réalisée. Il s'agissait de repérer les prises de congés et d'adapter la distribution et la restitution des questionnaires en conséquence. En outre, un entretien individuel lors de la remise du document s'avérait nécessaire. Il aurait permis de mettre en exergue l'intérêt de la démarche et du sujet abordé, ainsi que de recueillir des remarques. Certes, ces entretiens ont été réalisés lors de la restitution des questionnaires, néanmoins, il nous semble, a posteriori, qu'ils arrivaient trop tardivement. D'une part, le document était déjà rempli et, d'autre part, certains agents étaient en congé. Par conséquent, les derniers questionnaires ont été remis à l'accueil, suite à des relances verbales. Ce système a présenté le désavantage d'être mal perçu car il s'apparentait à une sorte de repérage des personnes non répondantes. Cette démarche était, en fin de compte, contraire à l'esprit du document qui se voulait anonyme et confidentiel. Fort de cette analyse, il nous apparaît aujourd'hui indispensable de travailler la phase préparatoire, c'est-à-dire d'anticiper les difficultés pouvant survenir lors de la diffusion des questionnaires.

⁴⁰ Voir Annexe N° 3

⁴¹ Alors que le nombre de bénévoles s'élevait à 6 personnes, dont 2 permanents

En ce qui concerne les résidants, il aurait été utile de procéder à des entretiens semi-directifs. Deux raisons motivent ce choix. Tout d'abord, il s'agit d'une méthode plus conviviale que le questionnaire. Outre cet aspect, elle permet également d'approfondir certains thèmes. Ensuite, elle apparaît plus fiable. Lors de la restitution des questionnaires, nous nous sommes effectivement rendu compte qu'un résidant avait rempli le document qui lui était destiné, ainsi que celui pour sa famille, et ceci, en cochant toujours la même réponse aux questions. Les entretiens semi-directifs auraient permis de pallier ce genre de biais.

Par ailleurs, la méthode employée à l'égard des familles n'était pas du tout adaptée. Pour une meilleure efficacité, l'envoi de courriers personnalisés aurait été la solution. En effet, en déposant le questionnaire et sa lettre d'accompagnement dans les boîtes aux lettres des résidants, on courait le risque que ce document ne soit pas transmis aux familles⁴². En outre, cette solution avait le mérite de pallier les irrégularités des visites des proches qui ne permettaient pas une distribution et une restitution dans les délais requis.

Enfin, en ce qui concerne les bénévoles, des entretiens ont été réalisés au moment de la remise et du retour des questionnaires. Cette méthode n'a pu être efficace qu'à l'égard des volontaires réguliers. Pour les autres, l'envoi d'un courrier personnalisé aurait peut être été la solution. De même, des relances téléphoniques auraient certainement augmenté le taux de réponses.

Du point de vue du fond de la méthode utilisée, celle-ci ne s'est révélée efficiente qu'à l'égard des agents et des bénévoles. Les familles et surtout les résidants, quant à eux, n'ont pas toujours compris le questionnaire. En effet, l'utilisation d'une échelle de Lickert permettait, certes, de travailler sur une série importante de valeurs, néanmoins, elle présentait l'inconvénient d'être difficile à appréhender. Il aurait donc fallu réaliser un pré-test auprès de quelques usagers et familles afin de mesurer le degré de compréhension du questionnaire. Cette phase aurait permis, soit de modifier le document, soit d'abandonner son usage, notamment pour les résidants. A l'égard des familles, l'utilisation de questions fermées⁴³ aurait peut être permis d'obtenir un taux de réponses plus important.

En définitive, l'analyse du bénévolat au sein de la maison de retraite de Wasquehal s'appuie essentiellement sur les réponses des bénévoles et des agents. En effet, à quelques exceptions près, les croisements des réponses des familles et des résidants, faisaient apparaître des antagonismes, dus certainement à l'incompréhension du document. Il n'en demeure pas moins que des entretiens informels auprès des usagers et des familles ont permis de confirmer et compléter les réponses des agents. C'est la raison pour laquelle l'analyse du bénévolat qui en a été faite conserve, malgré l'ensemble de ces constats, toute sa fiabilité.

⁴² Certains résidants rangeaient le document dans un tiroir, ou ne comprenaient pas qu'il fallait le transmettre

⁴³ Réponses par oui, non ou ne sait pas

Les contours de la notion de bénévolat s'avèrent, nous l'avons vu, souples. C'est ce qui en fait une richesse et une force grandissantes pour les structures accueillant des bénévoles. En même temps, le cas concret de la maison de retraite de Wasquehal illustre le fait que la gestion du volontariat peut être à la fois un atout dans la prise en charge des personnes âgées, mais que les insuffisances relevées se répercutent également directement sur son organisation. Il convient, dès lors, de s'intéresser à ses enjeux pour mieux appréhender l'intérêt d'une structuration adéquate du volontariat.

2^{EME} PARTIE - LE BENEVOLAT : DES ENJEUX DE TAILLE

Mesurer les enjeux du bénévolat est une étape fondamentale de notre étude. Elle nous permet de comprendre, à travers différents angles d'analyse, les implications du volontariat. Dès lors, il s'agit de fournir des éclairages variés de cette notion : d'un point de vue managérial et sociologique (I), juridique (II), tout en reprenant l'exemple de la maison de retraite de Wasquehal (III).

I) LE BENEVOLAT : UNE COMPLEXITE MANAGERIALE ET SOCIOLOGIQUE

Ouvrir les portes au bénévolat n'est pas sans incidence sur le fonctionnement d'une structure. D'ailleurs, l'entrée des volontaires s'avère complexe (A), d'où la nécessité de prévoir leur intégration (B) et la valorisation de leur action (C).

A) De l'ambiguïté de l'entrée des bénévoles en maison de retraite...

L'entrée des bénévoles en maison de retraite est à la fois une nécessité et une difficulté. Une nécessité car ils apportent des réponses à des besoins existants et une difficulté car leur incursion peut poser des problèmes, tant d'un point de vue organisationnel (1), qu'individuel (2)

1) Bénévolat et structure : le choc des organisations

Les maisons de retraite doivent être appréhendées comme des espaces structurés autour d'un projet : la prise en charge des personnes âgées. L'objectif est donc d'offrir aux usagers des prestations adéquates, en tenant compte des contraintes organisationnelles et financières. Si le bénévolat constitue l'un des moyens permettant d'atteindre cet objectif, il n'en demeure pas moins que son imbrication dans le

fonctionnement de l'établissement n'est pas forcément un élément acquis. En effet, lorsque le bénévolat entre en institution gériatrique, ce sont deux organisations qui se rencontrent. Elles sont dotées de cultures, d'histoires et de fonctionnements différents. Seul le projet de contribuer au bien-être des personnes âgées les rapproche. L'arrivée du bénévolat dans les maisons de retraite pose donc le problème du positionnement de deux organisations. Cette difficulté est d'autant plus importante qu'elle se rencontre à double titre : face au volontariat de type associatif et face au bénévolat dit « indépendant ». C'est donc toute cette ambivalence que nous nous efforcerons d'analyser et de solutionner dans les développements suivants.

En ce qui concerne le bénévolat associatif, le principal problème tient au fait que les volontaires viennent d'une structure extérieure, dotée de sa propre organisation. Or, celle-ci n'est pas identique au fonctionnement des maisons de retraite et en diffère même considérablement. La vie au sein des structures gériatriques est faite de contraintes médicales, administratives et financières. Aux antipodes, l'association est synonyme de liberté : liberté de se créer, de se développer et d'agir. Ce sont donc deux types de fonctionnements qui se rencontrent et risquent de s'entrechoquer si aucune prise de conscience n'est réalisée. C'est ce rapprochement qui constitue le cœur de la difficulté et surtout détermine son issue. En effet, l'une des organisations doit-elle s'effacer devant l'autre ou, au contraire, un compromis doit-il être trouvé ? La question est d'autant plus délicate que le bénévolat, ne l'oublions pas, demeure un acte libre et sans contrainte. Dès lors, se pose la question de la légitimité d'imposer à la structure associative le mode de fonctionnement de la maison de retraite. A l'inverse, il est inconcevable d'envisager une adaptation totale de l'établissement gériatrique à l'association. Si, de toute évidence, la recherche d'un compromis semble s'imposer, il n'en demeure pas moins que la question de ses contours se pose à son tour.

Le bénévolat « indépendant », quant à lui, soulève également la question du positionnement, mais de manière différente. D'un côté se trouve la maison de retraite dotée d'un fonctionnement précis et, de l'autre, se présentent des individus offrant leur aide et dénués de toute structuration. C'est donc la rencontre entre une organisation et une collectivité sans fonctionnement déterminé. Cette dernière est constituée d'individus n'ayant pas contracté, à la différence du bénévolat associatif, d'engagement préalable et disposant également d'une liberté de choix : celui d'accomplir ou non un acte volontaire. Ces deux éléments constituent le nœud du problème abordé. La maison de retraite se retrouve face à des individus offrant leur aide, mais avec des contraintes et des exigences propres. Cet état de fait prend tout son poids dans la perspective d'une personnalisation du bénévolat. Dès lors, la voie du consensus est largement ouverte.

Solutionner le problème de la rencontre entre deux organisations⁴⁴ repose sur la base du compromis. Le point délicat réside maintenant dans la démarcation qui sera réalisée. En effet, quel doit être le juste milieu pour permettre une reconnaissance de l'action associative en maisons de retraite et la rendre cohérente avec l'activité de ces structures ? Dès lors, se pose la question des limites de la collaboration et des bases sur lesquelles elle doit être fondée. Outre l'arsenal juridique existant⁴⁵, c'est le socle de cette coopération qui doit ici être défini. Celui-ci sera propre à chaque type de collaboration, d'où la difficulté de décrire un schéma unique. Néanmoins, nous nous efforcerons de tracer les grandes orientations du cadre préparatoire à l'entrée des bénévoles en institution.

La première d'entre elles est la mise en œuvre d'un réel partenariat. Cette démarche est encouragée par la réforme hospitalière de 1991⁴⁶. Il s'agit d'intégrer la nécessité d'une collaboration avec les acteurs gravitant autour de la structure en faisant porter l'effort sur l'ouverture des établissements sanitaires et sociaux. C'est donc d'abord sur une prise de conscience et un travail d'ouverture que la collaboration entre les bénévoles et les maisons de retraite pourront voir le jour.

La deuxième orientation correspond à la nécessité de trouver une complémentarité entre offreurs et demandeurs de bénévoles. Pour ce faire, trois objectifs devront être atteints : identifier les besoins et les ressources, définir le rôle de chaque partenaire et s'entendre sur une action de concert. Ainsi, la détection des besoins et des ressources de chacun repose sur une vision prospective, à travers, notamment, le projet d'établissement. Celui-ci doit également déterminer l'implication des bénévoles dans la vie de l'établissement. La définition de la fonction de chaque partenaire, quant à elle, repose sur une connaissance de chacun des acteurs. Il s'agit d'un travail en amont basé sur la prise de contacts entre les intéressés. Cette démarche s'intègre également dans celle de mise en place de réseaux de coordination gérontologique. La démarcation du rôle des bénévoles doit prendre appui sur les principes de transparence, de précision et d'objectivité. Par ailleurs, l'entente sur des actions de concert doit aboutir à une information interne de l'établissement.

Ainsi, l'entrée des bénévoles en maison de retraite doit s'appuyer sur une préparation. En effet, la collaboration ne commence pas au moment des actions, mais en amont. Cette phase d'anticipation est particulièrement importante dans la mesure où elle conditionne le bon déroulement des opérations futures.

⁴⁴ Ou entre une organisation et des bénévoles « indépendants »

⁴⁵ Conventonnement, contractualisation des engagements, système d'assurance...

⁴⁶ Loi N° 179 du 31/07/1991, portant réforme hospitalière, JO du 02/08/1991

2) La difficulté d'une sélection

L'ouverture des maisons de retraite au bénévolat pose l'épineux problème du choix des volontaires. Cette question se pose avec davantage d'acuité dans un contexte d'individualisation du bénévolat. En effet, cette nouvelle orientation, d'une part, suppose une certaine compétence et surtout fiabilité des bénévoles et, d'autre part, soulève d'autant plus cette difficulté que les effectifs de volontaires devront nécessairement être augmentés.

Ainsi, la première source de débat tourne autour du terme de choix. Une maison de retraite peut-elle, en effet, envisager d'effectuer une sélection parmi les volontaires proposant leur aide ? Il convient de souligner ici que nous préférons le terme sélection à celui de recrutement, afin de bien marquer la frontière entre le bénévolat et le salariat. Dès lors, quelle est la légitimité d'une maison de retraite pour opérer un tel choix ? Des arguments allant à l'encontre d'une telle démarche peuvent être avancés. Il s'agit notamment de la difficulté, à l'heure actuelle, à trouver des volontaires souhaitant agir dans le domaine gériatrique. Par conséquent, les maisons de retraite ne sont pas dans une position suffisamment confortable pour procéder à une sélection. Outre cet argument, le caractère spontané du bénévolat s'oppose a priori à la réalisation, en retour, d'un choix. En effet, le bénévole offre son aide, gratuitement, ce qui rend délicate toute sélection. On se situe ici en marge du marché du travail où offreurs et demandeurs se rencontrent et procèdent à un choix.

D'autres arguments plaident en faveur d'une sélection. Il s'agit tout d'abord des risques que peut présenter une absence de choix et des conséquences auxquelles une inertie peut conduire en terme de responsabilité. En effet, tout bénévole offrant son aide ne présente pas systématiquement des garanties de bonne conduite. Une telle démarche n'occulte pas les risques de déviations qui seraient préjudiciables aux usagers, aux familles, aux agents, au Directeur et à l'image de l'établissement. Sans pouvoir les énumérer dans leur totalité, nous pouvons d'ores et déjà préciser certains risques : individu présentant des troubles psychiques entraînant des comportements incontrôlés, maltraitance, attitudes phobiques... A l'heure actuelle, l'enjeu est d'autant plus important que, d'une part, les personnes âgées sont des individus vulnérables et, d'autre part, des personnes malintentionnées n'hésitent pas à abuser de leurs faiblesses. Ainsi, le danger peut venir d'individus désireux de réaliser des tractations financières à leur profit en employant des moyens frauduleux. Pour ce faire, sous couvert d'une aide bénévole, divers produits non matérialisables⁴⁷ peuvent être proposés aux résidents grâce à des techniques de persuasion efficaces. Dans le même registre, les sectes représentent également un danger important et ceci d'autant plus qu'elles utilisent la voie du bénévolat pour s'introduire dans des établissements gériatriques. Dans ce cas, les risques encourus sont, notamment, un dépouillement financier de l'usager, un isolement de

⁴⁷ Exemples : investissements, placements financiers...

celui-ci afin d'éviter tout ressaisissement et des perturbations du psychisme de la personne visée. De tels dangers ne doivent pas être ignorés et appuient la nécessité d'organiser une sélection des bénévoles. Un autre argument en faveur de cette pratique réside dans le fait que toute offre de volontariat ne correspond pas forcément aux besoins de la structure. Il est, en effet, possible que certains bénévoles offrent exclusivement leur aide pour un type d'activité sans que cela ne comble un besoin des résidents. Dès lors, le Directeur doit-il pour autant accepter cette offre ? Nous ne le pensons pas, dans la mesure où elle ne répond nullement à une demande et ne correspond pas à une offre adéquate. L'élément décisionnel est l'intérêt du résident. A titre d'exemple, instaurer au sein d'une maison de cure un bénévolat autour d'activités méticuleuses, nécessitant une grande dextérité, serait inadapté. Par conséquent, il nous apparaît tout à fait légitime de refuser l'aide d'un volontaire souhaitant exclusivement se consacrer à une action qui ne répond pas aux besoins des résidents.

A la lumière de ces arguments, l'éventualité d'une sélection des bénévoles nous apparaît congruente. Se pose, dès lors, la question des modalités de ce choix. Celui-ci doit s'effectuer de manière progressive et structurée. En premier lieu, sur la base de l'identification des besoins et des ressources, ainsi que la définition des rôles des volontaires, un profil des activités bénévoles doit être établi. Il ne s'agit pas ici d'énumérer des critères de choix inhérents à l'individu lui-même⁴⁸, mais plutôt d'établir une sorte de fiche de poste applicable au bénévolat. Son intérêt réside dans le fait qu'elle pourra servir de guide d'entretien. Suivant l'existence ou non, préalablement à cette procédure, de volontaires dans la structure, un projet de bénévolat doit être établi. En deuxième lieu, la procédure de recherche des bénévoles peut être lancée. D'un point de vue matériel, divers moyens sont susceptibles d'être employés suivant le type de bénévolat recherché⁴⁹. A titre d'exemple, elle peut s'appuyer sur des affiches, des sollicitations de partenaires extérieurs, des courriers... Il s'agit de sensibiliser le maximum de personnes, tout en ciblant la démarche dans un souci d'efficacité. Pour ce faire, le message doit être adapté au but recherché et aux personnes sollicitées. En dernier lieu, la phase de choix clôture la démarche. Les bénévoles doivent être reçus par une personne ayant un pouvoir de décision, en l'occurrence le Directeur. Celui-ci peut s'entourer de personnes susceptibles d'émettre un avis éclairé dans certains domaines : la surveillante, le responsable du service hôtelier ou l'animatrice, par exemple. Les entretiens effectués constituent un lieu de dialogue et ont pour objet de connaître les motivations, les contraintes et les souhaits du volontaire. En retour, le Directeur présente les besoins de la structure et surtout des résidents. Ces entretiens sont

⁴⁸ Exemples : critères relatifs au sexe, à l'âge des bénévoles, sauf nécessité identifiée

⁴⁹ Bénévolat associatif, bénévolat « indépendant », ou les deux à la fois

particulièrement importants, dans la mesure où ils sont la référence en matière de sélection des bénévoles. Il convient de souligner que cette dernière peut être réalisée bien après l'entrée des volontaires dans la structure. En effet, leur intégration ne fait nullement obstacle à la réalisation d'ajustements ultérieurs.

B) ... A la nécessaire intégration des bénévoles...

L'intégration des bénévoles suppose tout d'abord que les difficultés liées aux réticences des acteurs soient solutionnées (1) et que les axes de la démarche d'insertion soient prévus (2).

1) Des réticences à combattre...

L'ouverture des maisons de retraite au bénévolat ne se réalise pas forcément sans encombres. Elle peut même susciter des réticences identiques à celles éprouvées face à l'arrivée d'étrangers au sein d'une collectivité. Ces réactions se traduisent de manières diverses : rejet, hostilité, mépris, crainte... Elles peuvent conduire à des perturbations du fonctionnement de la maison de retraite si elles ne sont pas anticipées, ni clairement identifiées.

La première d'entre elles correspond à un sentiment de mise en concurrence. Le personnel voit le volontaire comme un voleur potentiel d'emploi. Dès lors, la méfiance s'installe à l'égard des bénévoles et conduit à leur marginalisation. Face à cette image, les réactions prévisibles sont celles de mépris, d'isolement, d'antipathie ou de rivalité par rapport aux bénévoles, afin de préserver le poste supposé convoité. Cette peur qui règne est renforcée par le fait que cette concurrence est perçue comme étant déloyale. En effet, le volontaire n'est ni lié à la structure par un contrat de travail, ni soumis à des contraintes de temps ou de productivité, ce qui conduit les agents à se plaindre du caractère insidieux de son action. Pourtant, ce cliché est battu en brèche par certains auteurs. Selon eux, le bénévolat est, au contraire, créateur d'emplois. Pour Madame Dan Ferrand Bechmann⁵⁰, « beaucoup d'emplois sociaux actuels proviennent d'activités bénévoles. Nous sommes dans un cycle de transformation d'activités bénévoles en activités rémunérées ». Ainsi, le bénévolat jouerait le rôle de catalyseur entre le non emploi et le salariat. Il aide à défricher le terrain de l'activité, tout en offrant l'avantage d'être un espace d'expérimentations et d'innovations. En introduisant des services nouveaux, il devient un tremplin vers un travail

⁵⁰ Ibidem Note N°15

rémunéré. D'ailleurs, Madame Dan Ferrand Bechmann⁵¹ ajoute d'autres dimensions au rôle du bénévolat. Selon cet auteur, il est un intermédiaire, un médiateur et un réducteur d'inégalités. En définitive, le volontaire est un novateur, un vivier de ressources avec lequel il est nécessaire de travailler. Aller vers la complémentarité et non la rivalité, telle est la voie à emprunter.

En outre, cette idée reçue de concurrence peut être ressentie par un acteur autre que le personnel : les familles. Dans ce cas, la charge émotionnelle est beaucoup plus forte. Ce n'est en effet pas un emploi qui est en cause, mais un humain : le résidant. Affrontant déjà des sentiments de culpabilité, de doute, de remords ou regrets, les familles peuvent avoir du mal à accepter l'arrivée des bénévoles dans la structure. Parce qu'ils manifestent des signes d'attention, d'attachement et de gentillesse à l'égard des résidants, les volontaires mettent en exergue les insuffisances des familles. Ils contribuent à leur renvoyer l'image de leurs propres carences. Ensuite, de concurrent, le bénévole glisse vers le cliché de voleur de place dans la famille. Pour combattre cette idée reçue, forte en émotions, deux thèmes doivent être travaillés avec les familles : le sentiment de culpabilité et la connaissance du rôle des bénévoles. D'une part, il s'agit d'atténuer, voire de supprimer l'état de mauvaise conscience dans lequel elles se trouvent et, d'autre part, de baliser les fonctions des volontaires. Cette démarche doit être réalisée de manière commune avec le personnel, les familles, les résidants et les bénévoles. L'objectif est de rassurer les proches et d'aboutir à un partenariat familles / bénévoles.

La deuxième réticence est liée à l'image d'amateur que peut endosser le volontaire. Dans le secteur sanitaire et social, ce cliché est entretenu par le fait que tout acte trouve sa légitimité dans le diplôme ou l'expérience, validés par un cursus de formation précisément définis. Ces exigences de compétences sont renforcées par les responsabilités encourues et l'accroissement de la technicité des actes. Or, le bénévole, de par la gratuité de son action, n'offre pas les garanties suffisantes : tel est le raccourci fréquemment emprunté par le personnel. Du bénévolat à l'incompétence, le pas est vite franchi. Pourtant, nous l'avons démontré, volontariat et professionnalisme ne sont pas forcément antinomiques. Comme le souligne Madame Dan Ferrand Bechmann⁵², « il y a des bénévoles qui sont compétents ». Pour lutter contre ce cliché de l'incompétence, les efforts devront porter sur la phase de sélection, d'information et de formation des volontaires. Le but est de leur donner les moyens d'accomplir convenablement leur activité, tout en luttant contre les idées reçues au moyen d'une communication adéquate visant l'ensemble des destinataires.

⁵¹ « Qui sont les bénévoles face aux professionnels ? », Dan Ferrand Bechmann, *Années, Documents* – Cleirpa, N° 214, Mai 1992

⁵² Note supra

Enfin, la dernière réticence vise le cœur même de la relation de travail. Parce qu'il n'est soumis à aucun horaire, ni temps de présence, ni exigence de rendement, le bénévole se voit apposer l'étiquette de perturbateur. C'est l'absence de contrainte qui creuse le fossé entre les volontaires et les agents. C'est cette liberté d'action qui est en cause et remet en question une éventuelle coopération avec le personnel. Comment, en effet, parvenir à une collaboration entre des individus soumis à des contraintes et des exigences différentes ? Tel peut être résumé le cheminement de pensée conduisant au cliché du bénévole – perturbateur. Pour faire face à cette hésitation, qui peut d'ailleurs très vite se transformer en résistance, la concertation s'impose. Elle consiste à inciter les acteurs à trouver les clefs de leur future collaboration. Il s'agit de les rendre actifs dans leur réflexion. En cherchant la voie de sa coopération avec les bénévoles, le personnel combat ses propres idées reçues et pose les pierres de l'édifice organisationnel. Il s'agit d'une démarche participative ayant pour objectif l'appropriation par les acteurs de leurs réflexions et solutions. Dans ce cas, les réticences sont combattues par leurs auteurs eux-mêmes.

2) ... Par une insertion totale dans l'établissement

Si, d'un côté, sont identifiées des réticences de la part des agents ou des familles, de l'autre côté, peuvent être détectées des craintes provenant des bénévoles. Celles-ci sont de tous ordres : inquiétude de « ne pas être à la hauteur » de la tâche demandée, appréhension de ne pas se sentir à sa place, redouter l'erreur ou l'accident imputable à sa personne... Les raisons de ces anxiétés sont également multiples : contexte inconnu, idéalisation de l'action, manque d'expérience ou échec d'un précédent essai... Celles-ci sont alimentées par la réceptivité des bénévoles aux réticences du personnel. Assurément, la méfiance qui s'installe est perçue par les volontaires. C'est ce contexte d'incertitudes qui doit être anticipé et pris en compte lors de l'intégration des bénévoles. Certes, il ne constitue pas le lot de toutes les maisons de retraite, néanmoins, il est préférable d'envisager les axes de l'insertion des volontaires en prévenant d'éventuelles réactions défavorables. Nous nous efforcerons ici de tracer les grandes orientations de la procédure.

Selon nous, les pôles de l'intégration se déclinent en quatre axes : la communication, la concertation, la collaboration et l'évaluation.

La communication, tout d'abord. Celle-ci doit être réciproque. Il s'agit d'un échange, d'un dialogue. Celui-ci doit porter sur des informations, des questions et des réponses. La communication part donc d'un point, généralement la Direction, et se distille au sein de la pyramide constituée par les acteurs de la structure. Dans le cadre de l'intégration des bénévoles, elle peut porter, par exemple, sur leur entrée dans la maison de retraite. Pour autant, cette communication ne se fait pas dans un seul sens. Elle implique une réciprocité,

et ceci, dans un souci d'efficacité. Pour reprendre notre exemple, l'information préalablement donnée peut susciter des questions sur l'âge ou le nombre de bénévoles entrants. Cependant, communiquer ne suffit pas. Il est nécessaire de savoir bien communiquer. A quoi sert la transmission d'une information lorsqu'elle est mal comprise, ne touche pas l'ensemble des destinataires ou met trop de temps à être diffusée ? Le résultat est donc un élément essentiel et renvoie à la question des moyens à employer. Ceux-ci sont variés⁵³ et doivent être utilisés de manière adéquate en tenant compte du contexte dans lequel ils seront diffusés. Ainsi, le mode de communication ne sera pas le même dans un climat de tensions ou au cours de périodes particulières comme celles des vacances. De même, le message devra être adapté au public visé. Dans le cas de l'intégration des bénévoles, le message ne sera pas le même pour les agents, les résidants et les familles puisque les interrogations et les attentes, nous l'avons vu, sont différentes. A l'issue de cette période d'échanges, des outils d'évaluation doivent être utilisés afin de vérifier la bonne compréhension de l'information et de prévoir des ajustements ultérieurs.

La concertation ensuite. Elle se situe en amont et en aval de la phase de communication. Elle consiste à associer les personnes intéressées, à la prise de décision. En amont, elle permet, par exemple, de déterminer les rôles des bénévoles ou les modalités de leur intégration et, en aval, de proposer des ajustements. Cette concertation doit s'organiser autour des principes de transparence, d'ouverture d'esprit et de consensus. Il est préférable, dans la mesure du possible d'y intégrer chaque catégorie de personnes concernées par l'insertion des bénévoles : agents, résidants, familles et bénévoles eux-mêmes.

La collaboration, quant à elle, est un élément clef de la procédure d'intégration. Elle est l'aboutissement des deux précédentes phases. La communication et la concertation doivent, en effet, conduire à cette collaboration. Cependant, si celle-ci semble évidente, elle n'est pas aisée à décrire de manière précise. Collaborer à l'intégration des bénévoles consiste à favoriser leur immersion. Il s'agit donc d'une démarche individuelle et en même temps collective. Individuelle car elle suppose une prise de conscience, un pas vers le volontaire, une aide, une sorte de mise à disposition ou d'accompagnement de l'autre. Collective car elle tend vers un but commun : favoriser l'intégration des bénévoles. Pour prendre un exemple, collaborer lors de l'intégration des volontaires, c'est leur proposer de participer aux réunions du service animation.

⁵³ Réunions, lettre, affiches, notes de service...par exemple

Enfin, l'évaluation. Celle-ci est indispensable à double titre : d'une part elle permet de dresser un bilan de l'intégration et, d'autre part, de procéder aux ajustements qui s'imposent. Elle associe à la fois la prise de recul et l'action. Dans le cadre de l'insertion des volontaires, elle devra s'effectuer au bout d'un laps de temps, ni trop court, ni trop long, mais suffisant. Il variera également en fonction des structures et des contextes pris en compte. Dans tous les cas, il devra être adapté à l'environnement considéré. Les ajustements qui suivront ce bilan devront, quant à eux, prendre appui sur le principe de concertation. Celui-ci devient en quelque sorte le leitmotiv de la procédure d'intégration des bénévoles.

C) ... A l'indispensable valorisation des bénévoles

Valoriser l'action des bénévoles est une démarche qui s'appuie sur deux outils : la reconnaissance (1) et la professionnalisation des volontaires (2).

1) La reconnaissance des bénévoles

La question de la reconnaissance des bénévoles renvoie à celle de leur statut juridique. Cependant, nous nous intéresserons ici aux aspects managériaux et sociologiques de la valorisation de leur aide. Il s'agit donc de se placer dans la durée et en même temps dans le quotidien de la vie d'un établissement et de s'interroger sur le mode de reconnaissance de l'activité bénévole. Pour guider notre analyse, nous l'articulerons autour de trois questions : qu'appelle-t-on reconnaissance des bénévoles ? Quels sont les objectifs visés à travers cette reconnaissance ? Et comment peut-elle s'opérer ?

En premier lieu, qu'appelle-t-on reconnaissance des bénévoles ? En d'autres termes, quelle définition peut-on en donner ou, tout du moins, quel est l'esprit ou la philosophie d'une telle démarche ? La reconnaissance des volontaires renvoie à deux notions : celle d'utilité et celle d'identité. Sur le plan professionnel, reconnaître leur action signifie accorder de l'importance à leur activité. Il s'agit d'admettre l'intérêt de leur tâche et de le manifester. La reconnaissance est donc, dans ce cas, synonyme d'utilité. Au niveau psychologique, reconnaître les bénévoles veut dire leur octroyer de la valeur. C'est la personne elle-même qui est visée. Plus précisément, ce sont ses qualités humaines et ses comportements qui sont concernés. De sa personnalité découle la place qui lui est faite au sein de la structure. Reconnaître le bénévole consiste à lui donner une identité.

En second lieu, quels sont les objectifs visés par cette reconnaissance ? Les buts recherchés sont triples. Le premier correspond à la pérennité de l'action des bénévoles.

Reconnaître leur aide, c'est en réalité les encourager à la prolonger. Il s'agit de s'appuyer sur leur utilité et leur place au sein de la structure pour favoriser la pérennité de leur action. Un objectif sous-jacent du précédent est également l'obtention du concours de nouveaux volontaires. En effet, créer des conditions d'exercice favorables encourage, par le « bouche à oreille » par exemple, la venue d'autres bonnes volontés. « Un bénévole satisfait pourrait bien en cacher un autre ! »⁵⁴ Cet aspect est d'autant plus important qu'il constitue un élément primordial de la démarche de personnalisation des activités bénévoles. La reconnaissance des volontaires devient donc la clef de voûte de l'avenir du bénévolat. Le deuxième objectif est celui de la création d'une relation d'échange. Comme le souligne Monsieur Lionel Prouteau⁵⁵, « le bénévolat est un échange », c'est-à-dire « un don contre don ». D'un côté, le volontaire offre ses services et, de l'autre, la structure reconnaît sa valeur. La réciprocité devient donc un élément essentiel du partenariat établi. La reconnaissance des bénévoles en constitue les fondations. Enfin, améliorer la collaboration avec les bénévoles représente le dernier objectif. On se situe donc dans une perspective qualitative. Le but est donc, à travers cette reconnaissance, de favoriser le positionnement des acteurs en valorisant la place qu'ils occupent au sein de la structure. En définitive, il s'agit d'assimiler le bénévole à un rouage essentiel du mécanisme de coopération.

En dernier lieu, comment peut s'opérer cette reconnaissance ? Trois axes sont à privilégier : la valorisation, la participation et la concertation. La valorisation consiste à manifester l'importance accordée à l'action bénévole. Elle peut être publique ou non. A titre d'exemple, il s'agira, lors d'une grande animation, de souligner auprès des participants l'aide des volontaires. Elle peut également consister en la formulation auprès d'un des bénévoles de l'efficacité de son action. La valorisation est en réalité l'expression de la reconnaissance. Elle peut s'effectuer sous la forme orale, nous venons de le voir, mais aussi écrite au moyen du journal institutionnel, par exemple. La participation, quant à elle, correspond à l'insertion du bénévole dans la vie quotidienne de l'établissement. Intervenant extérieur, il devient un acteur à part entière de la prise en charge des personnes âgées. Cette participation peut se traduire en maison de retraite de diverses manières : intégration aux réunions, transmissions d'informations diverses... Faire participer le bénévole à la vie de la structure, c'est le reconnaître comme un maillon de la chaîne organisationnelle. Enfin, la concertation constitue un élément indispensable de la démarche de reconnaissance des volontaires. Elle consiste à recueillir leur avis et surtout à le prendre en compte lors du processus décisionnel. Dans le cadre d'une maison de retraite, l'utilisation de questionnaires, de boîtes à idées, de réunions ou de dialogues informels convergent vers cet objectif. Intégrer le bénévole dans la phase de

⁵⁴ « Le bénévolat : pourquoi et comment ? », Lionel Prouteau, Problèmes économiques, N° 2.570, Mercredi 27/05/98, la documentation française

⁵⁵ Note supra

réflexion, c'est reconnaître ses compétences et son objectivité. C'est également se doter d'une ouverture dans le sens où le volontaire apporte un regard extérieur et donc neuf sur les thèmes abordés. Certains qualifieront ce regard de candide, d'autres, et c'est notre cas, le diront novateur : dans toutes les hypothèses, il contribue à ouvrir le champ d'analyse. Finalement, inclure le bénévole dans la concertation, c'est se doter d'un éclairage nouveau.

2) La professionnalisation des bénévoles

Longtemps ignorée, la question de la professionnalisation des bénévoles est aujourd'hui essentielle. Désormais, la professionnalisation n'est plus l'apanage des seuls personnels. Son rayonnement s'étend à la sphère des bénévoles et contribue à valoriser leur action. Avant d'entamer cette démonstration, il convient de définir le terme de professionnalisation. Au sens du nouveau petit Robert, il correspond à une action : celle de se professionnaliser. Loin de nous contenter de cette définition lacunaire, nous nous efforcerons d'en explorer les sous-bassements. La professionnalisation sous-entend, tout d'abord, une sorte de progression. Plus précisément, il s'agit du passage d'un état à un autre. Toute la difficulté réside dans la détermination de ces états. C'est là, pourtant, que la professionnalisation révèle toute sa substance. Elle part d'un point que l'on peut qualifier de différentes manières - amateurisme, ignorance ou imperfection - pour se diriger vers un autre point : celui de la compétence, du savoir ou de la technicisation. Elle revêt donc le caractère d'un apprentissage, voire d'un perfectionnement.

Dans le cadre du bénévolat en maison de retraite, la professionnalisation est un élément phare de la valorisation des volontaires. Les professionnaliser, c'est tout d'abord les mettre sur un même pied d'égalité. Au même titre que les agents, leur activité nécessite une touche supplémentaire d'apprentissage. La professionnalisation est donc une reconnaissance de l'importance de leur action. Pourtant, nous tenons à le préciser à nouveau, un bénévole peut être professionnel sans pour autant avoir bénéficié de cet apprentissage. Ce point est particulièrement complexe et mérite des éclairages. La nature de sa tâche, son expérience ou sa personnalité peuvent le conduire à un degré de compétence suffisant. Pour prendre un exemple, certains volontaires disposent de qualités d'écoute et de dialogue innées. Elles ne sont donc pas le fruit d'un processus d'apprentissage. En définitive, la compétence n'est pas exclusive de la professionnalisation. Elle en constitue l'un des résultats attendus, mais n'est pas systématiquement obtenue. Par ailleurs, la professionnalisation n'est pas l'unique vecteur conduisant à la compétence, celle-ci peut emprunter d'autres canaux. Cette analyse nous amène au constat suivant : la

professionnalisation des bénévoles ne veut pas dire que ceux-ci sont incompetents⁵⁶. Bien au contraire, elle s'appuie sur leurs compétences pour les compléter et les renforcer. Cette parenthèse nous amène au deuxième intérêt de la professionnalisation : la légitimation. En effet, elle consolide le bien-fondé de l'action des volontaires. En leur donnant des outils de perfectionnement, par exemple, elle permet, d'une part, de lutter contre les idées reçues et, d'autre part, de rassurer les bénévoles sur leurs capacités. Elle légitime donc aux yeux de tous leur activité. Enfin, dans le cadre d'une personnalisation du bénévolat, la professionnalisation prend tout son ampleur. En effet, rapprocher les bénévoles des résidents n'est pas une orientation exempte de difficultés. Celles-ci peuvent être de tous ordres : l'attachement excessif au résident ou au volontaire, les réactions imprévisibles de certains usagers.... Dans ce contexte, la professionnalisation pourra apporter certaines réponses à des problèmes qui se poseront avec davantage d'intensité. Elle représente en quelque sorte le contrepoids d'un engagement plus prononcé.

Nous en arrivons donc à la dernière articulation de notre raisonnement : les moyens employés. Au sein d'une maison de retraite, la professionnalisation s'appuie principalement sur deux piliers que sont la formation et l'information. La première nécessite une analyse des besoins et une étude des capacités financières de l'établissement. Elle suppose également une vision prospective au moyen d'un plan de formation. Il s'agit, en effet, de répondre aux besoins immédiats, mais aussi à ceux qui naîtront dans le cadre des évolutions futures de l'établissement. Certes, et c'est là l'objet de l'étude des capacités financières de la structure, cette formation représente un coût. Or, nous le savons, les établissements n'ont pas toujours les moyens d'organiser la formation de leurs propres personnels, ce qui pose avec davantage d'acuité le problème de la professionnalisation des bénévoles. Dans ce cas, définir des priorités, c'est-à-dire hiérarchiser les besoins, pourra être une solution à prendre en compte.

II) LE BENEVOLAT : UN RISQUE JURIDIQUE

Etudier le bénévolat renvoie à la question de ses incidences juridiques sur sa gestion quotidienne. Malgré l'existence d'un cadre réglementaire (A), le volontariat s'avère présenter quelques risques. En effet, le statut des bénévoles recèle des lacunes (B), ce qui pose le problème de la responsabilité du Directeur (C).

⁵⁶ Ce constat renvoie à la partie relative à la définition du bénévolat

A) Un cadre juridique existant...

Le bénévolat bénéficie d'un cadre juridique. L'évolution du droit à ce sujet est d'ailleurs révélatrice de l'importance progressive accordée au volontariat. D'abord apparaissant en filigrane de certains textes (1), le bénévolat est aujourd'hui une notion clairement identifiée par le corps réglementaire (2).

1) Le bénévolat en filigrane des textes

La loi du premier Juillet 1901⁵⁷ relative au contrat d'association ne vise pas expressément le bénévolat⁵⁸. Elle instaure une liberté de constitution et de fonctionnement des associations, tout en reconnaissant également une liberté d'action de ses membres⁵⁹. Ceux-ci peuvent créer une association et s'en retirer suivant leur volonté. Par extension, ces dispositions s'appliquent aux bénévoles. Elles ouvrent les portes d'une action volontaire structurée.

Quant à la loi du 31/12/1970⁶⁰ portant réforme hospitalière, celle-ci ne comporte pas d'éléments pouvant être rattachés de près ou de loin à l'exercice d'une action bénévole.

Les dispositions réglementaires sont également pauvres à ce sujet. Toutefois, le décret du 14/01/1974⁶¹ relatif aux règles de fonctionnement des centres hospitaliers et des hôpitaux locaux, indique - certes de manière très laconique - que les visiteurs bénévoles doivent obtenir un agrément préalable de l'administration hospitalière⁶².

⁵⁷ Loi du 01/07/1901 relative au contrat d'association, JO du 02/07/1901

⁵⁸ Le décret du 16/08/1901 portant règlement d'application publique pour l'exécution de cette même loi ne vise pas non plus les bénévoles, JO du 17/08/1901

⁵⁹ Article 24 de la loi du 01/07/1901 précitée

⁶⁰ Loi N° 70-1318 du 31/12/1970 portant réforme hospitalière

⁶¹ Décret N° 74-27 du 14/01/1974 relatif aux règles de fonctionnement des centres hospitaliers et des hôpitaux locaux, JO du 16/01/1974

⁶² Article 4 alinéa 4 du décret du 14/01/1974 précité

2) Le bénévolat dans les textes

A partir des années soixante dix, le bénévolat entre dans les textes de manière explicite. L'un des premiers textes relatifs au volontariat est la circulaire du 04/03/1975⁶³ relative au bénévolat dans les établissements d'hospitalisation publics. Elle constitue la première ébauche d'une organisation du volontariat hospitalier. Elle contribue à légitimer l'activité bénévole, tout en lui imposant un cadre très précis et parfois contraignant. Ainsi, elle rappelle l'intérêt de l'action volontaire, fixe la frontière par rapport au personnel, détermine les obligations des bénévoles et pose les limites de leur action⁶⁴.

Une note d'information du 18/07/91⁶⁵ émanant de la Direction des hôpitaux rappelle les limites entre le bénévolat et les fonctions exercées par les agents.

Plus récemment, une proposition de loi présentée à l'Assemblée Nationale le 27/01/1999⁶⁶ vise à instaurer un statut du bénévolat associatif. Une autre datant du 01/12/1999⁶⁷ a pour objectif de soutenir le monde associatif et de promouvoir le bénévolat. Ces textes proposent un certain nombre de dispositions destinées à compléter l'arsenal juridique existant.

Par ailleurs, un décret du 16/10/2000⁶⁸ propose une convention type destinée à régir les relations entre les associations de bénévoles et les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux.

Enfin, l'O.N.U, depuis 1997, a décrété 2001 « Année internationale du volontariat », au cours de la 52^{ème} session de son assemblée générale⁶⁹.

⁶³ Circulaire N°661 du 04/03/1975 relative au bénévolat dans les établissements d'hospitalisation publics, non parue au journal officiel. Voir Annexe 4

⁶⁴ Il convient de noter que cette circulaire ne retient pas les concours épisodiques et aléatoires des bénévoles

⁶⁵ Note d'information DH/9D/9C/90-49 du 18/07/1991, comprenant la charte des associations de bénévoles à l'hôpital

⁶⁶ Proposition de loi N° 1346 visant à instaurer un statut du bénévolat associatif, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 27/01/1999

⁶⁷ Proposition de loi N° 1979 visant à soutenir le monde associatif et à promouvoir le bénévolat, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 01/12/1999

⁶⁸ Décret N° 2000-1004 du 16/10/2000 relatif à la convention type prévue à l'article L 1111-5 du code de santé publique, JO du 18/10/2000

⁶⁹ La journée du 5 Décembre est d'ailleurs intitulée « journée internationale du volontariat »

B) ... Mais lacunaire quant au statut des bénévoles...

Le statut des bénévoles n'est pas clairement déterminé. Non seulement la définition juridique qui en est donnée s'avère floue (1), mais leurs obligations sont également parcellaires (2) et leur protection se révèle complexe (3).

1) Une définition juridique du bénévole floue

La qualification juridique du bénévole est particulièrement importante dans la mesure où c'est elle qui détermine son statut. Pourtant, en droit français, cette définition n'est pas limpide et fragilise le statut des volontaires.

Aux termes de l'article 46 du décret du 14/01/1974⁷⁰, le volontaire entre dans la catégorie des visiteurs. Cet article prévoit leur procédure d'agrément qui devient, en réalité, une procédure d'autorisation administrative rattachée à l'exercice d'un pouvoir de police administrative. Or, cette démarche est incompatible avec celle préconisée par la Charte du patient hospitalisé. Celle-ci prévoit une formule de type contractuel, alors que le décret envisage un acte unilatéral. Par conséquent, la qualification de visiteur bénévole n'est pas adaptée au volontariat et surtout ne permet pas de dégager les grandes lignes de leur statut.

Face à cette insuffisance, le Conseil d'Etat a extrait de sa jurisprudence la notion de collaborateur occasionnel du service public. Pour préciser cette qualification, Monsieur le Conseiller d'Etat Alain Plantey indique, dans son *Traité général de la Fonction Publique*⁷¹ : « est collaborateur bénévole le particulier qui apporte au service public une aide volontaire ». Pour autant, cette qualification est-elle adaptée au contexte du volontariat ? Recouvre-t-elle réellement tous les attributs du bénévolat ? En ce qui concerne le terme de collaborateur, aucune difficulté ne se pose puisqu'il s'agit effectivement d'une coopération dans le cadre du service public. C'est donc autour de l'adjectif « occasionnel » que se resserre l'étau de notre analyse. S'agit-il, en effet, d'un terme réellement approprié ? Qualifier d'occasionnelle, c'est-à-dire d'intermittente, voire de fortuite l'aide des bénévoles, est-ce là une approche satisfaisante du volontariat ? Assurément non. Ce terme occulte le caractère pérenne que peut revêtir l'aide bénévole et fait entrer dans son champ le hasard. En effet, le terme d'occasionnel s'oppose à celui d'habituel, ce qui ouvre les portes à l'aléa. Retenir ce terme d'occasionnel, c'est gommer une partie du bénévolat : celui qui se distingue par sa régularité et sa continuité. Dès lors, deux voies sont ouvertes : supprimer cet adjectif ou rajouter celui de permanent. L'une ou l'autre de ces propositions ont pour mérite de

⁷⁰ Décret du 14/01/1974 précité. Ibidem Note N° 61

⁷¹ Cité par Alain TARDI, in « Le bénévolat et la santé en France aujourd'hui et demain », PONELLE Virginie, Coordination scientifique, Médecine – Sciences – Flammarion, I.E.P.S, 1997

recouvrir l'ensemble des situations et de ne pas en mettre en lumière une seule, comme c'est le cas actuellement. Pourtant, la solution adoptée par la jurisprudence est toute autre⁷². Elle a conservé la qualification de collaborateur occasionnel, tout en étendant son champ d'interprétation. Ainsi, cette notion recouvre à la fois les volontaires occasionnels et ceux permanents.

En outre, si les autres termes, pris individuellement, ne posent pas de problèmes d'interprétation, il n'en demeure pas moins que, reliés entre eux, ils ne permettent pas l'élaboration d'un statut. Ainsi, comme le souligne Monsieur Tardi⁷³, « la notion de collaborateur bénévole du service public est difficilement compatible avec une situation statutaire ». C'est, ici, la nature des tâches confiées au volontaire qui est en cause. Celles-ci ne doivent nullement empiéter sur le travail incombant à un agent public. Madame Simone Veil⁷⁴ a d'ailleurs précisé que les missions des personnes qui participent à des activités bénévoles « ne recouvrent aucune des tâches qui relèvent du personnel soignant, du personnel administratif ou du service social de l'hôpital ». Loin d'être suffisante, cette indication doit recevoir un complément. Or, cette notion de collaborateur bénévole du service public ne permet pas d'en déterminer les limites. Cette imprécision est grandissante dès l'instant où l'on rajoute le terme d'occasionnel puisque celui-ci occulte, en apparence, la situation du volontaire permanent. Du point de vue des tâches accomplies, l'élaboration d'un statut des bénévoles devient donc urgente. Elle permettrait de pallier les insuffisances de la qualification juridique et d'en préciser les contours. Monsieur Savatier⁷⁵ l'a d'ailleurs souligné : « entre bénévolat et salariat, notre droit a besoin de l'institution d'un statut suffisamment général du travail associatif ».

2) Des obligations parcellaires

Les obligations des volontaires s'avèrent parcellaires, compte tenu de l'imprécision des devoirs qui leur incombent. Ainsi, le cadre dans lequel s'exerce l'intervention des bénévoles est principalement défini par la circulaire du 04/03/1975⁷⁶. Les obligations énumérées par ce

⁷² Voir « le bénévole associatif, collaborateur du service public : encadrement des tâches et couverture des risques. A propos d'une décision du Conseil d'Etat du 31/03/1999 », Boulmier Daniel, Revue de droit sanitaire et social N° 35, octobre-décembre 1999

⁷³ Ibidem Note N° 71

⁷⁴ Ibidem Note N° 71

⁷⁵ « Entre bénévolat et salariat : le statut des volontaires pour le développement », Jean Savatier, Droit social 2000, p 146

⁷⁶ Circulaire du 04/03/1975 précitée. Ibidem Note N° 63

texte sont les suivantes : le respect de la personnalité et de la dignité des malades, la régularité de l'action, l'absence de pratiques discriminatoires et le caractère désintéressé des activités. Si la circulaire vise essentiellement les établissements hospitaliers, il n'en demeure pas moins que les principes énumérés peuvent également s'appliquer aux structures gériatriques. La charte internationale du volontariat⁷⁷, quant à elle, prône les principes du respect de la dignité de la personne, du caractère désintéressé de l'aide fournie, de l'aspect attentionné et épanouissant de leur action et de la stimulation de l'esprit de responsabilité, ainsi que l'encouragement des solidarités.

Certes, ces dispositions contribuent à déterminer les contours des obligations des bénévoles. Néanmoins, elles demeurent insuffisantes et contribuent à fragmenter le statut des volontaires. En premier lieu se pose le problème du secret. Si le médecin est soumis au secret professionnel, il n'en demeure pas moins que ses collaborateurs sont tenus à une obligation de discrétion. Qu'en est-il du bénévole ? A priori, il n'est soumis à aucune obligation de secret. D'ailleurs, les textes ne nous donnent aucun éclairage à ce sujet. Pourtant, il est évident que le volontaire, dans l'exercice de son activité est amené à connaître des informations confidentielles. Transmises par inadvertance, par nécessité ou lors d'une confiance d'un usager, le bénévole peut se retrouver en possession de données médicales, personnelles ou administratives. Dès lors, l'obligation de discrétion s'impose, mais la question de son fondement juridique se pose également. En l'absence de statut précis, la difficulté s'accroît. Pourtant, déontologiquement parlant, cette obligation de discrétion est légitime. Elle est d'autant plus nécessaire que, dans le cadre d'une personnalisation du bénévolat, les volontaires seront confrontés régulièrement à des situations de confidences de la part des usagers. Par conséquent, même si les textes relatifs au bénévolat ne le prévoient pas, nous pouvons d'ores et déjà étendre cette obligation de discrétion aux volontaires.

En deuxième lieu, se pose également le problème du caractère malléable et souvent peu banalisé des relations bénévoles-structures. Malléable, car indéterminé. En effet, les rapports entre les volontaires et les établissements gériatriques ne sont nullement déterminés dans leur forme. Aucune indication n'est donnée quant à leur matérialisation. Cette imprécision conduit bon nombre de structures à passer outre le formalisme des relations avec les bénévoles. Ils interviennent donc en marge de toute contractualisation, ce qui ajoute une difficulté supplémentaire à la détermination de leur statut et renvoie aux problèmes de responsabilités. Pourtant, la voie du conventionnement est largement ouverte. Basée sur la réciprocité des droits et obligations des deux parties, elle constitue le fondement de la relation avec les bénévoles. Il s'agit, non seulement d'un engagement

⁷⁷ Voir annexe N° 5

moral, mais également d'une protection juridique des parties. Cette démarche de contractualisation est d'autant plus importante que les établissements gériatriques entrent eux-mêmes dans une procédure de conventionnement relative à leurs objectifs et leurs moyens. Ainsi, les structures hébergeant des personnes âgées sont-elles amenées à signer des conventions tripartites⁷⁸, au sein desquelles il n'est pas exclu que les associations s'insèrent. Le conventionnement est donc un élément fondateur du statut des bénévoles.

Enfin, les textes précités font fi des exigences de qualité auxquelles sont soumises les maisons de retraite. L'accréditation, qui pourtant est un souci majeur des établissements gériatriques est – car trop récente – absente des dispositions juridiques applicables aux bénévoles. Même la proposition de loi de 1999 ne fait pas référence à cette démarche⁷⁹. Pourtant, et c'est bien là le cœur de la difficulté, les bénévoles entrent également dans le champ de la qualité. Au même titre que les agents, ils sont concernés par ces nouvelles exigences. Néanmoins, aucune disposition ne détermine leurs obligations en la matière. Il s'agit d'un vide juridique qui doit nécessairement être comblé par l'élaboration d'un statut des volontaires ou la contractualisation avec les établissements.

3) Une protection juridique des bénévoles complexe

L'opacité des droits octroyés aux bénévoles rend leur protection juridique complexe. Non seulement elle se dilue dans de nombreux textes, mais elle pose également des problèmes d'interprétation et de comblement des vides juridiques existants.

La première difficulté tient au caractère hésitant de la protection des bénévoles en cas d'accident ou de maladie imputable à leur activité. Certes, sur la base de la théorie de la responsabilité sans faute de l'Administration, les bénévoles peuvent se voir offrir une réparation satisfaisante en cas d'incident⁸⁰. Dans ce cas, l'indemnisation du préjudice du volontaire victime est totale et peut notamment comprendre son préjudice économique, c'est-à-dire la perte du salaire qu'il subit, le cas échéant, en raison de son inactivité. Cependant, la loi n'offre pas les mêmes garanties. Sa protection est plus limitée du fait de son caractère non contraignant. En effet, la loi du 27/01/93⁸¹ a inséré un article L 743-2 dans le code de

⁷⁸ Les parties au contrat sont : le représentant légal de l'établissement, le Président du Conseil Général et l'autorité compétente pour l'assurance maladie, c'est-à-dire un représentant de l'Etat

⁷⁹ L'ordonnance N° 96-346 portant réforme d'hospitalisation publique et privée date pourtant du 24/04/1996 et pose les bases de l'accréditation (JO du 25/04/1996)

⁸⁰ La jurisprudence ne distingue plus les collaborateurs du service public, qu'ils aient été requis par l'autorité administrative ou non

⁸¹ Loi N° 93-121 du 27/01/1993, Diverses Mesures d'Ordre Social, JO du 30/01/1993

sécurité sociale qui stipule : « la faculté de souscrire une assurance couvrant les risques d'accident du travail et de maladies professionnelles de leurs bénévoles est accordée aux œuvres et organismes d'intérêt général entrant dans le champ d'application de l'article 200 du code général des impôts ». Ces dispositions ne sont pas satisfaisantes et ceci pour deux raisons. D'une part, le terme « facultatif » indique que cette assurance n'est pas obligatoire. Son adhésion est laissée à l'appréciation de l'organisme. En l'absence d'une contractualisation, le bénévole n'est pas indemnisé. D'autre part, l'Administration n'est pas visée par ce texte qui prend en compte uniquement les œuvres et organismes d'intérêt général. Il s'agit donc de dispositions qui se situent en marge du service public. Par conséquent, un bénévole victime d'un accident ou d'une maladie ne trouvera de réparation satisfaisante qu'à l'issue d'un procès. Néanmoins, les freins à entamer une telle démarche sont nombreux et peuvent conduire à des renoncements : délais d'instruction longs, lourdeur de la procédure, coûts, risque de revirement jurisprudentiel, affaiblissement moral et physique de l'intéressé...

La deuxième difficulté tient aux lacunes du système de représentation des bénévoles. En effet, aucun texte ne prévoit leur intégration au sein des différentes instances consultatives ou délibérantes des établissements gériatriques. Certes, la légitimité de leur représentation s'avère fragile au regard de celle des élus locaux, des médecins ou des personnels. Néanmoins, il serait utile de la prévoir, même de façon limitée, sous la forme consultative.

La troisième difficulté est liée à la confrontation du bénévolat avec la situation de chômeur. Sur ce sujet, les dispositions du code du travail et du règlement d'assurance chômage du 01/01/1994⁸² demeurent muettes. Dès lors, est-il possible pour un demandeur d'emploi, de cumuler l'exercice d'une activité bénévole avec la perception d'allocations chômage ? La réponse à cette question va se situer dans l'analyse de la disponibilité dont il fera preuve. Ainsi, le chômeur peut exercer une activité bénévole dès l'instant où celle-ci ne le gêne pas dans sa recherche d'emploi. Elle ne doit donc pas être un obstacle à la condition de disponibilité immédiate dont il doit faire preuve, tant pour occuper un emploi, que pour répondre à toute convocation de l'agence. Tout dépend principalement du nombre d'heures mobilisées par le chômeur pour exercer cette activité bénévole. Dès l'instant où celles-ci sont trop importantes, l'indemnisation peut être supprimée. Or, la limite est délicate. A partir de quel moment peut-on considérer que le demandeur d'emploi n'est plus disponible en raison de son activité bénévole ? La frontière est difficile à cerner. Certes, l'article R 311-3-5 du

⁸² Cité par Pierre RENAUD, in « «Les allocations chômage et l'activité bénévole », La Gazette, 06/05/1994, p 24

code du travail donne quelques indications, mais quid d'une activité bénévole ? Au regard d'une instruction de l'ANPE du 26/04/1994⁸³, c'est le critère de disponibilité immédiate qui est retenu. Tout est donc affaire d'interprétation. Néanmoins, cette marge de manœuvre entraîne un certain flou qui peut être néfaste pour le bénévolat. En l'absence de critères précis, un demandeur d'emploi pourra avoir quelques réticences à exercer une activité volontaire, de peur de perdre ses indemnités. De même, certains établissements gériatriques optent pour un système d'auto-assurance, ce qui multiplie les risques de différences d'interprétation du terme de disponibilité. On comprend bien que, face à ces incertitudes, un chômeur hésite à s'engager dans la voie du bénévolat.

La quatrième difficulté réside dans l'insuffisance du congé de représentation mis à la disposition des membres d'associations. Pour les salariés du secteur privé, des autorisations d'absence leur sont octroyées. Néanmoins, celles-ci demeurent limitées par leur nombre – neuf jours – et par leur objet. D'une part, elles ne sont accordées qu'aux représentants d'associations déclarées et, d'autre part, l'instance doit avoir un rayonnement national, régional ou départemental⁸⁴. Il s'agit de deux conditions cumulatives rendant incertaine l'application de ce régime d'autorisations. Concernant les agents du secteur public, leur situation est plus complexe. En effet, la multitude des textes applicables⁸⁵ en la matière rend confuse sa mise en œuvre. Si, pour les fonctionnaires hospitaliers, le dispositif actuel permet, a priori⁸⁶, de telles autorisations d'absence, la situation est plus incertaine pour les agents des autres fonctions publiques. Selon Monsieur Philippe Jean⁸⁷, il conviendrait de modifier l'article L 714-2 du code de la santé publique afin d'étendre le congé de représentation ou les autorisations d'absence aux représentants⁸⁸ des usagers.

La dernière difficulté tient au droit, hypothétique, pour un bénévole d'être indemnisé. L'idée est de suggérer une contrepartie financière modique aux volontaires. Plusieurs

⁸³ Instruction ANPE N° 3090 du 26/04/1994, in Actualités Sociales Hebdomadaires, N° 1944 du 13/10/1995

⁸⁴ Elle doit également relever de l'Etat

⁸⁵ Pour les fonctionnaires hospitaliers : article 45 du titre IV du statut général des fonctionnaires, loi N° 86-63 du 09/01/1986 modifiée ; pour les fonctionnaires territoriaux : article 59 du titre III du statut général des fonctionnaires ; pour les fonctionnaires de l'Etat : titre II du statut général des fonctionnaires

⁸⁶ Sous réserve des nécessités de service

⁸⁷ PHILIPPE Jean, « Les représentants des usagers et les bénévoles, collaborateurs occasionnels du service public hospitalier », in Revue Hospitalière de France, N° 5, Septembre – Octobre 1999, p 6

⁸⁸ Ceux-ci faisant souvent preuve d'une insertion active dans la vie associative

personnes se sont élevées contre cette proposition. Ainsi, pour Monsieur Lionel Prouteau⁸⁹ « il importe tout à la fois d'être attentif aux gratifications des bénévoles et de préserver leur nature spécifique : monétiser le contre don des associations pourrait bien provoquer plus de désaffection que de nouveaux engagements ». Au-delà de cet aspect, c'est la notion de solidarité qui est en cause. Elle est, selon nous, un acte unilatéral, c'est-à-dire désintéressé et n'est nullement compatible avec une indemnisation. Comme le souligne Madame Laroque Geneviève⁹⁰, « le bénévolat réchauffe les relations et peut introduire des rapports entre les personnes et non plus seulement des rapports de clientèle, d'assistance ou de hiérarchie ». Comment, dès lors, envisager une contrepartie financière ? Nous pensons qu'elle ne se justifie pas, l'essence même du bénévolat étant son caractère désintéressé et altruiste.

C) ... Et soulevant le problème de la responsabilité du Directeur

Le Directeur d'une maison de retraite est responsable de son fonctionnement. Rapportée au bénévolat, cette responsabilité apparaît large et totale (1), et ce, d'autant plus que ses pouvoirs son en partie limités (2).

1) Une responsabilité large et totale...

La responsabilité du Directeur en cas d'incident causé ou subi par un bénévole est large et totale. Large car elle couvre à la fois le champ civil, administratif et pénal. Totale dans le sens où elle peut conduire à la réparation de l'ensemble des préjudices.

Tout d'abord, la responsabilité civile est celle face à laquelle le Directeur peut être fréquemment confronté. D'une manière générale, elle vise à réparer les conséquences d'un dommage subi par un individu. Celui-ci va donc engager une procédure à l'encontre de l'auteur du préjudice devant les juridictions compétentes. Il convient ici de procéder à un distinguo entre le cas du bénévole victime et celui du volontaire auteur du dommage. Dans la première hypothèse, plusieurs voies lui sont ouvertes pour obtenir réparation de son préjudice. L'établissement peut, en effet, voir sa responsabilité engagée devant les juridictions administratives sur le fondement d'une faute⁹¹ ou en l'absence de celle-ci⁹². Ce

⁸⁹ Ibidem Note N° 54

⁹⁰ Citée dans «Le bénévolat et la santé en France aujourd'hui et demain », PONELLE Virginie, Médecine – Sciences – Flammarion, I.E.P.S, 1997

⁹¹ Responsabilité pour faute de service

⁹² Responsabilité pour risque

dernier cas fut notamment illustré par une affaire récente⁹³ suivant laquelle un bénévole a engagé la responsabilité de l'établissement au sein duquel il avait été victime d'une chute dans le cadre de son activité. Le bénéfice de ce régime de responsabilité est particulièrement favorable aux collaborateurs occasionnels puisqu'ils n'ont plus à prouver l'existence d'une faute du service hospitalier, ni le lien de causalité entre la faute alléguée et le dommage subi. Les juges s'attachent à vérifier que le concours apporté par le collaborateur soit justifié, que la personne qui réclame réparation soit effectivement un collaborateur du service public et que cette collaboration ait été apportée à un service public. Dès l'instant où elle est reconnue, la responsabilité ouvre droit à la réparation du préjudice subi, qu'il soit moral, matériel ou physique. Seules quatre causes d'exonération ou d'atténuation de responsabilité sont reconnues par la jurisprudence : la force majeure ou la faute de la victime pour la responsabilité sans faute et le cas fortuit ou le fait d'un tiers en cas de responsabilité pour faute. Dans la seconde hypothèse, c'est-à-dire du bénévole auteur du dommage, la victime pourra également engager la responsabilité de l'établissement pour faute ou en l'absence de faute. Cette dernière voie sera plus aisée à emprunter dans la mesure où la preuve de la création d'un risque, tel que le maintien en activité d'un bénévole, peut à elle seule ouvrir droit à réparation en cas de dommage. Dans le cas de la responsabilité pour faute, non seulement celle-ci doit être démontrée, mais également le dommage et surtout le lien de causalité entre les deux.

En parallèle, la victime peut toujours engager la responsabilité pour faute ou sans faute⁹⁴ de l'auteur du dommage devant les juridictions civiles. Ainsi, que ce soit dans le cas du bénévole victime ou auteur, le Directeur de l'établissement peut se voir poursuivre devant les juridictions judiciaires pour l'obtention d'une indemnisation de l'ensemble des préjudices subis. Les causes d'exonération ou d'atténuation précédemment citées sont également invocables.

Sur le plan pénal, le Directeur peut également faire l'objet de plusieurs procédures, soit en son nom propre, soit au nom de l'établissement. Dans le premier cas, il peut voir sa responsabilité engagée du fait d'une infraction intentionnelle ou non. Tel serait, par exemple, respectivement le cas d'un Directeur n'ayant pas délivré sciemment aux bénévoles des équipements de sécurité ou qui aurait omis de transmettre certaines informations permettant d'éviter un dommage. Suivant son degré de gravité, la sanction

⁹³ CE 31/03/99, Hospices civils de Lyon, requête N° 187649, cité dans « Les représentants des usagers et des bénévoles, collaborateurs occasionnels du service public hospitalier », Philippe Jean, Revue Hospitalière de France, N°5, Septembre – Octobre 1999

⁹⁴ Sur le fondement de l'article 1384 du code civil : la responsabilité du fait d'autrui. Elle a été généralisée à toute personne répondant d'une autre personne par l'assemblée plénière de la Cour de Cassation dans un arrêt du 29/03/1191, arrêt « Blicck », D. 1991, p 324, note ch. Larroumet

pourra varier entre une amende et/ou une peine d'emprisonnement. Dans le second cas, la responsabilité pénale de l'établissement peut être engagée. Les personnes morales peuvent en effet être poursuivies pour imprudence ou négligence. Si les hypothèses prévues par la loi sont limitées, il n'en demeure pas moins que les violences involontaires ou la discrimination, par exemple, constituent des infractions passibles de sanctions. Celles-ci sont spécifiques aux personnes morales et correspondent à des amendes ou à la fermeture de l'établissement, par exemple. Il convient de noter que le cumul de responsabilité avec celle des personnes physiques est possible. De même, l'engagement d'une procédure pénale ne fait pas obstacle à une indemnisation au civil.

En définitive, le Directeur est susceptible de faire face à différentes procédures d'engagement de responsabilité, soit à l'encontre de sa personne, soit à l'encontre de l'établissement, dont il sera tenu d'assurer la représentation. Cet élément revêt une importance considérable dans l'appréhension du bénévolat. Il conditionne même son organisation. En effet, de la structuration du volontariat pourra découler d'éventuelles issues de procédures en cas d'engagement de responsabilité. Il s'agit donc de les prévenir par une organisation adéquate afin d'éviter, dans la mesure du possible en cas d'incident, une sanction.

2) ... Alourdie par les limites aux pouvoirs du Directeur

Le Directeur d'une maison de retraite dispose, en principe de trois pouvoirs : celui de direction, celui de sanction et celui normatif. En vertu du pouvoir de direction, il peut donner des ordres ou des directives destinés à permettre le bon fonctionnement de l'établissement. Le pouvoir de sanction lui donne la possibilité de prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent face à un acte ou un comportement qu'il juge répréhensible. Enfin, le pouvoir normatif lui confère le droit d'édicter des normes qui seront appliquées dans l'établissement⁹⁵. L'ensemble de ces prérogatives résulte du lien hiérarchique existant entre le Directeur et les agents. Or, dans le cadre du bénévolat, ce lien est, nous l'avons vu, inexistant. Dès lors, de quels pouvoirs dispose le Directeur à l'égard des volontaires ? Quelle est sa légitimité d'action ?

Au contact du bénévolat, les pouvoirs du Directeur s'estompent. Certes, il conserve des prérogatives en matière d'élaboration des normes, néanmoins, ses deux autres pouvoirs deviennent fortement limités. En ce qui concerne celui de direction, il est bien évident que

⁹⁵ Le règlement intérieur, par exemple

l'absence de lien de subordination et de rémunération des volontaires ne lui confère plus autant de légitimité qu'à l'égard des agents lorsqu'il s'agit de leur donner des ordres ou des directives. En outre, il doit tenir compte d'un paramètre : la motivation des bénévoles. Celle-ci aura tendance à s'amenuiser face à une attitude trop directive. Pourtant, d'autres éléments viennent contrebalancer les précédents. Le premier correspond au bon fonctionnement de l'établissement. Le Directeur doit, en effet, veiller sur l'organisation et la pérennité de la structure. Pour ce faire, il est normal qu'il dispose de prérogatives à l'égard de l'ensemble des acteurs. Le second réside dans l'intérêt des résidants. Ainsi, une aide bénévole doit-elle répondre à des besoins et satisfaire les destinataires. Là aussi, le Directeur doit pouvoir guider les intervenants. Par conséquent, un juste milieu doit être trouvé entre le pouvoir de direction et la nécessaire liberté dont disposent les bénévoles. Selon nous, il n'est pas concevable que le volontariat ôte, en raison de ses caractéristiques, toute latitude de direction. Il n'est pas non plus envisageable qu'un Directeur instaure, à l'égard des bénévoles, la même relation hiérarchique qu'avec les agents. Il s'agit donc de trouver le point d'équilibre. Au croisement de l'ensemble de ces éléments se situe, selon nous, le pouvoir d'orientation. Il est une sorte de démembrement du pouvoir de Direction. Il prend appui sur un compromis entre la liberté des bénévoles et les exigences auxquelles le Directeur doit faire face. Concrètement, ce pouvoir lui octroie la possibilité d'orienter, de guider, de conseiller les bénévoles et, bien sûr, de prendre les mesures qui s'imposent en cas de difficultés⁹⁶. Parce qu'il s'appuie sur l'intérêt de l'établissement et de ses usagers, il est doté d'une légitimité de fait.

Le pouvoir de sanction, quant à lui, disparaît presque totalement. Corollaire du lien hiérarchique, il est évident qu'il ne peut trouver d'application dans la relation bénévole. Toutefois, il paraît impensable que le Directeur se retrouve dépourvu de moyens d'action face à des situations extrêmes. En effet, il n'est pas à l'abri de cas de maltraitance ou d'entrées de sectes dans la maison de retraite. Dès lors, comment peut-il réagir et sur quels fondements ? Selon nous, le Directeur doit disposer de deux pouvoirs : celui de prévention et celui d'éviction. Le premier est celui qui pourra être mis en œuvre en cas de risque. A titre d'exemple, face à un bénévole ayant des comportements déplacés⁹⁷, le Directeur doit pouvoir lui formuler des recommandations et des remarques. Il doit également pouvoir l'informer de la prise éventuelle de mesures en cas d'absence de changement d'attitude du volontaire. Un autre exemple nous est donné par celui des sectes. Face aux risques qu'elles présentent, le Directeur doit également avoir le droit d'expulser de l'établissement les individus indésirables. Le second pouvoir, qui rejoint cet exemple, est celui d'éviction. Celui-

⁹⁶ Exemple : changer le bénévole d'activité en cas d'insatisfaction des résidants

⁹⁷ Phrases inconvenantes, attitudes peu douces à l'égard des usagers ou de leurs familles, par exemple

ci devient un moyen d'action face à un danger avéré. Il ne s'agit donc plus de prévenir, mais bien de prendre la mesure qui s'impose en cas de trouble. Prenons l'exemple de maltraitance, le Directeur doit pouvoir exclure le bénévole fautif.

En définitive, dans le cadre d'une relation bénévole, les pouvoirs du Directeur sont fortement limités. Cependant, il nous apparaît indispensable qu'il conserve des moyens d'action dont il puise la légitimité dans l'intérêt de l'établissement et des usagers.

III) LE CAS DE LA MAISON DE RETRAITE DE WASQUEHAL

Reprendre l'exemple de la maison de retraite de Wasquehal va nous permettre de mettre en lumière ses besoins en terme de bénévolat (B). Auparavant, nous procéderons à l'analyse des hypothèses formulées à la suite de notre problématique (A).

A) De l'analyse des hypothèses...

A partir des points forts et des points faibles relatifs au bénévolat au sein de la maison de retraite de Wasquehal, nous pouvons dégager une interrogation majeure : pourquoi n'existe-t-il aucune organisation du volontariat au sein de cet établissement ? C'est donc la question de la structuration du bénévolat qui se pose ici. Nous nous efforcerons d'envisager les réponses à cette question à travers des hypothèses.

La première correspond au lien entre le nombre de bénévoles et la possibilité de structurer leur aide. En d'autres termes, leur nombre serait trop faible pour pouvoir envisager une organisation. Les raisons de cette insuffisance de volontaires peuvent être multiples : une précédente tentative de structuration aurait été un échec, ou l'établissement ne disposerait pas de moyens financiers à consacrer au volontariat, ou le bénévolat en maison de retraite, notamment celle de Wasquehal, véhiculerait une mauvaise image, ou encore, le nombre de bénévoles sur le « marché » serait insuffisant. Un entretien avec le Directeur de la structure nous a permis d'invalider les deux premières raisons. Celle relative à l'image du bénévolat en maison de retraite est particulièrement délicate à vérifier. En ce qui concerne la maison de retraite de Wasquehal, des entretiens avec des intervenants extérieurs⁹⁸ et des familles ont permis de dégager une vision positive de l'établissement. Exercer du bénévolat

⁹⁸ Médecins, coiffeuse

au sein de cette structure ne serait pas, a priori, un frein en terme d'image. L'absence de volontaires sur le marché ne constitue pas réellement une explication dans la mesure où le bassin du Nord est doté de plusieurs organismes apportant leur aide. Par conséquent, l'hypothèse formulée peut être rejetée dans le sens où la structuration du volontariat ne dépend pas de la quantité de bénévoles au sein de la structure. Certes, en ce qui concerne la maison de retraite de Wasquehal, ils ne sont que deux à six personnes à proposer leur aide, néanmoins celle-ci peut tout de même faire l'objet d'une organisation.

La deuxième hypothèse est inhérente à l'établissement. Peut-être, en effet, existe-t-il des réticences à l'égard du bénévolat. De même, les volontaires ne souhaitent-ils éventuellement pas s'organiser. Ces deux suggestions, liées aux réticences des acteurs, doivent également être rejetées. A travers les entretiens individuels et les questionnaires, aucune méfiance, crainte ou réticence n'a pu être constatée. Au contraire, les bénévoles renvoient une image très positive aux autres acteurs. En outre, l'organisation de leur aide constitue un des souhaits formulés par les volontaires.

La dernière hypothèse, quant à elle, est liée à l'importance accordée au bénévolat. Peut-être que son analyse n'a pas été réalisée ou que son intérêt a tout simplement été minimisé. Cette hypothèse est celle qui explique, selon nous, l'absence de structuration du volontariat. En effet, la portée du bénévolat a été minorée. Ce constat se vérifie par le faible nombre de bénévoles et par leur profil⁹⁹. Par conséquent, l'absence d'élargissement de « l'horizon » aux associations ou à d'autres bénévoles « indépendants » témoigne de la minimisation de ce sujet. Les principales raisons tiennent à l'absence de référent-pilote en la matière, au manque d'élément « impulseur », à l'absence de temps, à la hiérarchisation des priorités qui ne fait pas du bénévolat un élément prépondérant ou aux réticences face au travail que représenterait une telle organisation. Selon nous, dans ce contexte, le Directeur a un rôle essentiel à jouer. Il lui appartient d'impulser la future structuration, tout en s'appuyant sur une équipe de personnes souhaitant travailler sur ce sujet. Il tiendrait, en quelque sorte, le rôle d'une personne ressource en matière de bénévolat qui manque à la structure.

⁹⁹ Ce sont uniquement des proches des agents ou des résidents

B) ... A l'identification des besoins en terme de bénévolat

L'analyse du bénévolat nous a permis de dégager trois types de besoins.

Premièrement, le volontariat, au sein de la maison de retraite de Wasquehal, doit nécessairement trouver une organisation. Les différents points faibles ont révélé une absence de structuration qui doit être comblée. Si actuellement aucun problème n'est constaté, il n'en demeure pas moins qu'en cas d'augmentation du nombre de bénévoles, cette exigence se révèle être d'une importance considérable.

Deuxièmement, le bénévolat doit s'engager sur la voie de la personnalisation. Il ne s'agit pas de supprimer les activités présentes. Néanmoins, une nouvelle forme de volontariat, plus individualisée, doit être développée. Un recensement des besoins a permis de faire ressortir des suggestions d'activités de type : discussion, présence en chambre, réalisation de « petites courses », lecture, aides aux sorties, promenades dans le parc ou accompagnement des résidents aux animations. En outre, des besoins ont pu être identifiés dans des domaines autres que l'animation. En matière d'hôtellerie, par exemple, une présence aux tables de restauration constituent une attente formulée. De même, dans le domaine des soins, l'aide au choix de la tenue ou de la coiffure, la pratique de soins esthétiques¹⁰⁰ ou de massages, ou encore la réalisation d'un accompagnement de fin de vie, constituent d'autres besoins identifiés. Tous rejoignent l'idée de personnalisation du bénévolat.

Troisièmement, le volontariat doit se développer d'un point de vue quantitatif. Ce besoin est étroitement lié au précédent. En effet, s'engager sur la voie de l'individualisation requiert une augmentation du nombre de bénévoles. Cependant, celle-ci suppose également une structuration du volontariat. La boucle est maintenant bouclée !

En définitive, ces trois éléments sont liés. Leur imbrication est étroite. Chaque besoin a son importance et doit recevoir une attention égale. Si l'un des rouages est minimisé, c'est l'ensemble du système qui sera désorganisé. D'où la nécessité de déterminer avec précision les clefs de développement et d'organisation du bénévolat de demain.

Les enjeux du bénévolat sont d'une importance telle qu'ils ne laissent pas de place aux aléas ou à la négligence. Dans le cas de la maison de retraite de Wasquehal, mesurer le potentiel existant et le confronter aux besoins détectés ont permis de cerner les voies des efforts à fournir. Dès lors, il convient de partir à la recherche d'un plan d'organisation du bénévolat.

¹⁰⁰ Maquillage, par exemple

3^{EME} PARTIE - A LA RECHERCHE D'UN PROJET D'ORGANISATION DU BENEVOLAT

La réussite du bénévolat est liée à un certain nombre de facteurs : la motivation, la régularité, la conscience de l'importance des tâches et la qualité des relations avec les autres acteurs de la structure. Ce sont des paramètres qui entrent en ligne de compte dans la gestion du volontariat. Or, celle-ci est étroitement dépendante de l'élaboration d'un projet d'organisation du bénévolat qui doit prévoir sa structuration (I), son développement (II) et sa pérennité (III)¹⁰¹, le tout basé sur un système de management participatif.

I) DE LA STRUCTURATION...

La structuration du bénévolat se réalise par étapes. Tout d'abord, il est nécessaire de poser les bases du projet (A), afin de proposer les axes de l'encadrement du volontariat (B).

A) Poser les bases du projet

L'objectif du projet est d'améliorer le bien-être des résidents par une aide adaptée et pouvant être apportée par des bénévoles. Par conséquent, il convient de cerner les valeurs qui entourent cette conception de l'action des volontaires (1) et de déterminer leurs rôles (2).

1) Déterminer les valeurs

La première étape de l'élaboration d'un projet de structuration du bénévolat correspond à la détermination de valeurs fondatrices. Elles représentent la base de toute organisation. D'où l'importance de la méthodologie employée pour les identifier.

Premièrement, leur détermination repose nécessairement sur une émulation de groupe. En aucun cas elles ne doivent émaner d'une seule personne, même s'il s'agit du Directeur. Les intérêts d'une telle méthode de travail sont multiples. Elle permet d'apprendre aux acteurs à réfléchir ensemble, à s'écouter et à dialoguer. Elle doit également être perçue

¹⁰¹ Nous nous inspirerons de l'exemple de la maison de retraite de Wasquehal

comme un outil propice aux idées nouvelles. La composition du groupe de réflexion est particulièrement importante car c'est celui qui interviendra aux différents stades du programme d'organisation du bénévolat. Il doit donc être constitué pour être efficace et pour durer. Ces exigences sont celles qui ont guidé mon travail dans le cadre de mon stage. Ainsi, j'ai cherché à constituer un groupe de réflexion hétérogène. Composé du Directeur, de la surveillante, de trois agents, deux résidants, deux familles et deux bénévoles, il visait à être représentatif des acteurs de la structure. Pour pallier les difficultés liées à des absences, des personnes suppléantes étaient également prévues. Le bénévolat étant un acte volontaire, je suis partie du même principe pour la constitution du groupe. Une note « d'appel à candidatures » a été affichée dans la salle du personnel, accompagnée d'une explication. Pour les résidants et leurs familles, j'ai choisi de solliciter les personnes qui avaient manifesté un intérêt pour ce sujet¹⁰². Peut-être aurait-il été judicieux de diffuser une note d'information auprès des résidants, sur le même modèle que celle des agents. En ce qui concerne les proches, l'envoi d'un courrier personnalisé aurait également pu déboucher sur d'autres candidatures. Les bénévoles, quant à eux, ont été sollicités individuellement. Néanmoins, ma démarche s'est limitée aux volontaires permanents et aurait dû être élargie, par voie téléphonique ou par courrier, à ceux occasionnels. Un autre outil est à la disposition du Directeur : l'information générale au cours d'une réunion incluant l'ensemble des acteurs. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un moyen plus efficace que les précédents. Il suppose une présence dans la structure de tous les intervenants et une bonne compréhension de la finalité de la réunion. Ces deux éléments sont difficiles à réunir et je pense que l'usage de notes d'information, certes est impersonnel, mais a le mérite de pouvoir prendre en compte le facteur temps. Il permet de prolonger la sollicitation de candidatures sur une durée déterminée, ce qui laisse le champ ouvert à la réflexion, à l'échange de questions-réponses et de pallier le problème des absences. La réunion se fait dans l'instantanéité et ne permet pas une telle progression dans la démarche.

Une fois que le groupe de réflexion est constitué, des règles de tenue de la réunion doivent être énumérées : sa durée, sa périodicité et ses principes. Ces derniers sont variés : oser prendre la parole, respecter les opinions des autres, ne pas juger... Dans le cadre de mon stage, ces principes ont été posés lors de la réalisation du bilan de l'existant¹⁰³. Ils étaient particulièrement importants dans la mesure où les acteurs n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. En outre, des tensions étaient constatées entre les membres du personnel. Les résidants et les familles, quant à eux, redoutaient des « représailles » en cas d'expression de leur opinion. Au niveau des moyens, l'utilisation d'outils tels que le « paper

¹⁰² Lors de l'élaboration du projet d'établissement

¹⁰³ Préalable à la détermination des objectifs et moyens du projet d'établissement

board » rendent la réunion plus dynamique. Il est nécessaire qu'un animateur et un secrétaire soient désignés. Au cours de mon stage, j'ai rempli ces deux fonctions. Avec le recul, je pense que deux personnes différentes doivent se proposer et que des permutations avec les autres acteurs peuvent être envisagées lors des réunions suivantes. En effet, je me suis rendu compte qu'en tant qu'animatrice du groupe, celui-ci était devenu étroitement dépendant de moi¹⁰⁴. Je pense qu'il n'appartient pas au Directeur de « porter » le groupe, mais de l'accompagner et éventuellement de suppléer l'absence de l'animateur. Du point de vue méthodologique, ce dernier doit veiller à permettre aux acteurs de s'exprimer, à recentrer le sujet et à relancer le débat. Toujours au niveau des moyens, une salle adéquate doit être utilisée. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, aucun espace n'était prévu à cet effet. Par conséquent, les réunions se déroulaient la plupart du temps dans la salle d'animation, ce qui posait le problème de l'entrée et la sortie de résidents croyant qu'une activité était en place. Par ailleurs, il est indispensable que ces réunions débouchent sur la rédaction d'un compte rendu qui soit le reflet des réflexions menées et permette l'information de l'ensemble des acteurs. Dans le cadre de l'identification des valeurs du bénévolat, je pense que la diffusion doit s'effectuer auprès de tous les intervenants car elles représentent les fondements des activités futures.

Deuxièmement, sur le fond du travail de réflexion, celui-ci doit également s'appuyer sur une méthode. Il s'agit de procéder tout d'abord à des investigations. L'objet de la recherche est la collecte de documents ou de témoignages relatifs aux valeurs du volontariat. Selon moi, cette tâche incombe au Directeur car elle correspond à la phase préparatoire de la réunion. En outre, il dispose d'une certaine légitimité pour contacter d'autres structures. C'est d'ailleurs là que l'ouverture sur l'extérieur revêt toute son importance. Cette démarche d'investigation n'empêche pas le Directeur de solliciter les membres du groupe de réflexion afin qu'ils procèdent, au sein de leur entourage, à ce travail de collecte. Aujourd'hui, quelques documents proposent des orientations en termes de principes régissant le bénévolat. Il s'agit de la circulaire du 04/03/75¹⁰⁵ et de la charte internationale du volontariat¹⁰⁶ dont nous avons déjà énuméré les éléments. La charte des associations de bénévoles à l'hôpital¹⁰⁷ constitue également un document à prendre en compte. Elle reprend les principes suivants :

« Agir dans le respect des convictions et des opinions de chacun ;

¹⁰⁴ D'ailleurs, certaines personnes (résidents ou familles) attendent mon retour pour manager la prochaine réunion, alors que mon stage est terminé !

¹⁰⁵ Ibidem Note N° 63

¹⁰⁶ Voir Annexe N° 5

¹⁰⁷ D'autres principes sont énumérés dans la Charte du volontaire et dans des chartes propres à des établissements. Voir Annexe N° 6

N'intervenir ni dans le domaine médical, ni para-médical, ni administratif
Respecter la confidentialité des informations qui pourraient parvenir, concernant tant
l'établissement et le personnel, que la personne elle-même ;
Travailler en liaison avec l'équipe soignante ». ¹⁰⁸

Ces différents textes constituent les bases de réflexion. Il appartient au groupe de déterminer ses propres valeurs à partir de celles-ci¹⁰⁹. A ce stade, je pense que pour éviter une confusion entre les valeurs et les rôles des bénévoles, il est nécessaire d'asseoir la réflexion sur la distinction suivant : les valeurs du bénévoles sont ce qu'il doit être. Le rôle du bénévole est ce qu'il doit savoir faire.

Le résultat de cette réflexion doit nécessairement figurer dans un document appelé charte. Certes, elle ne représente qu'un engagement moral, mais celui-ci revêt une importance particulière, car il est basé sur un consensus et reflète des valeurs communes. Je pense que cette charte doit faire l'objet d'une diffusion dans le cadre de la remise des comptes rendus de réunions. Il me semble également indispensable de conserver un exemplaire accessible, affiché en salle de repos du personnel, par exemple.

2) Identifier les rôles des bénévoles

L'identification des rôles des bénévoles correspond à ce que recouvrent les activités. Elle constitue l'essence même de l'aide des volontaires. Cette identification doit prendre appui, non seulement sur les valeurs prédéterminées, mais également sur les besoins recensés. Pour la maison de retraite de Wasquehal, il s'agit notamment de la personnalisation du bénévolat. En outre, certaines activités collectives doivent être renforcées, comme la tenue de conférences ou l'accompagnement au piano de la chorale.

Pour ce faire, la réflexion de groupe s'impose. C'est sur le même modèle que celui précédemment développé qu'elle doit s'appuyer. Il s'agit donc de se baser sur les avis, l'expérience et les idées de chacun des membres du groupe. C'est précisément là que l'intégration de résidents et de familles au groupe prend toute son ampleur. Leurs suggestions deviennent incontournables. Il ne s'agit pas de minimiser l'importance des réflexions des agents ou des bénévoles. Au contraire, celles-ci viennent compléter, sur la base de leur expérience ou leurs observations, les avis des résidents. Néanmoins, j'ai pu constater, au cours de mon stage, que les agents avaient parfois tendance à projeter leurs

¹⁰⁸ Jointe à la note d'information DH/9D/9C/90-49 du 18/07/1991 précitée

¹⁰⁹ Le groupe peut également s'inspirer des principes énumérés dans la Charte sur les droits et libertés de la personne âgée dépendante

propres exigences et attentes sur celles des usagers. Le risque est de biaiser les rôles des bénévoles. Par conséquent, une attention particulière aux suggestions des usagers et des familles doit être accordée. En effet, rien ne remplace les réflexions des personnes se trouvant dans la situation analysée.

L'articulation de cette réflexion doit se faire de manière méthodique. Je pense qu'il est utile de reprendre chaque activité et de déterminer le rôle du bénévole. Il s'agit, en quelque sorte, d'établir un « profil d'activité » tout comme, pour les agents, sont réalisés des « profils de postes ». Ils pourraient, selon moi, se présenter de la manière suivante :

ACTIVITE
<p>Description de l'activité :</p> <p>Son déroulement :</p> <p>Sa durée :</p> <p>Le moment de la journée :</p> <p>Sa fréquence :</p> <p>Son lieu :</p> <p>Le public concerné :</p> <p>Le type de sollicitation :</p> <p>Rôle du bénévole :</p> <p>Ce qu'il doit savoir faire :</p> <p>Ce qu'il doit éviter de faire :</p>

Cette fiche est d'autant plus importante qu'elle va permettre d'identifier des rôles nouveaux, notamment dans le cadre de la personnalisation du bénévolat. Elle est également un outil de recentrage des activités préexistantes et va permettre de hiérarchiser les efforts à fournir en définissant les priorités.

De mon point de vue, à chaque activité doit correspondre une fiche. Les documents doivent figurer ensuite dans le projet d'organisation du bénévolat. Afin de demeurer accessibles à tout le monde, je pense qu'il serait utile de les centraliser également, soit

auprès du Directeur, soit auprès de la surveillante ou de l'animatrice. D'ailleurs, il serait judicieux de les remettre plutôt à l'un ou l'autre de ces deux derniers acteurs, ceux-ci étant des « dynamiseurs » du programme d'organisation du bénévolat.

B) Encadrer le bénévolat

Encadrer le bénévolat est une nécessité. D'ailleurs, son organisation en est étroitement dépendante. A cette fin, il y a lieu de proposer un statut (1) et d'assurer un suivi du volontariat (2).

1) Proposer un statut

L'élaboration d'un statut du bénévolat est une nécessité. Elle permet d'identifier clairement la place du volontaire au sein de la maison de retraite et de pallier les risques liés à son activité.

La contractualisation des relations avec les bénévoles constitue le pilier de ce statut. Parce qu'elle formalise le partenariat ainsi établi, elle constitue en quelque sorte sa « vitrine ». C'est en effet à partir de ce document que les volontaires peuvent se positionner. Il est leur référence et en même temps leur clef d'entrée dans la structure organisationnelle. C'est lui, en définitive, qui va légitimer leur action aux yeux de tous. Par ailleurs, ce contrat délimite leur action. Il cadre leur champ d'intervention. C'est donc, au regard de ces divers éléments, que le contrat doit être réalisé. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, aucun contrat entre les bénévoles et la structure n'était établi. Selon moi, cette absence de convention est un des éléments qui expliquent le manque d'organisation du volontariat au sein de l'établissement. A défaut de formalisation de leur engagement, l'activité des bénévoles était aléatoire, peu reconnue et désordonnée¹¹⁰. D'où la nécessité d'une contractualisation des relations, celle-ci représentant le premier pas vers la structuration du volontariat.

A ce titre, la détermination du contenu du document à établir revêt une importance considérable. Que le contrat engage une association ou des bénévoles « indépendants », le principe reste identique¹¹¹. Le document doit, en effet, être général et précis en même temps. Général car il doit refléter l'esprit du partenariat établi. Il s'agit d'une relation réciproque qui

¹¹⁰ Sauf pour les deux bénévoles permanents

¹¹¹ Voir Annexe N° 7. La convention proposée par le décret du 16/10/2000 pourra servir de base à celle établie par la structure

doit transparaître à travers ce document. Cet échange suppose donc que soient précisés les devoirs de chacune des parties. En aucune manière les obligations des bénévoles ou de l'association sont les seules à y figurer. Cela reviendrait à nier la relation d'échange entre les parties. En outre, une telle conception du volontariat contribuerait à freiner son développement. Par ailleurs, le contrat doit être suffisamment précis de manière à délimiter l'action des bénévoles. Il convient de souligner ici que le contenu du document est propre à chaque structure. Aussi peut-il simplement reprendre, pour les volontaires, les valeurs énumérées dans la charte préétablie. Selon moi, c'est à partir de ces valeurs qu'il doit se constituer. Rien n'empêche leur rappel au sein du document. Néanmoins, je pense que celui-ci doit préciser ces principes. A titre d'exemple, si l'une des valeurs est le respect des croyances des personnes âgées, alors le contrat pourra l'étayer par la nécessité de ne pas juger les convictions des résidents, ni de chercher à les modifier. En contrepartie, sont énumérés les devoirs de la structure. Il s'agit par exemple de la reconnaissance de l'activité des bénévoles, l'information ou la collaboration. Il ne s'agit que d'éléments donnés à titre indicatif, leur détermination ne pouvant reposer que sur un consensus. Celui-ci suppose, lors d'une réunion du groupe de réflexion, le recensement des attentes des volontaires. Le compromis repose, quant à lui, sur ce que souhaitent les bénévoles et ce à quoi la structure peut s'engager. Les devoirs de l'établissement se situeront donc au croisement de ces deux éléments.

Par ailleurs, la signature du contrat doit être appréhendée de manière symbolique. En aucun cas elle ne doit constituer un obstacle à la pérennité du bénévolat. Pourtant, il est vrai que ce formalisme peut être contraignant, voire rebutant. D'où l'importance que revêt l'explication donnée autour de cette démarche. Il ne s'agit pas de restreindre la liberté du bénévole : celui-ci peut réduire, voire cesser son activité comme bon lui semble. Ce contrat est en quelque sorte un guide de son action. Il est également, rappelons-le, un instrument de légitimation de son activité. Enfin, il est le reflet de son engagement. En outre, l'énumération des devoirs de la structure lui confère une autre dimension. Ce n'est pas une partie, mais bien deux qui s'engagent. La matérialisation des obligations de la structure témoigne de l'importance accordée au bénévolat. Elle contribue à lui donner une place au sein de l'organisation et à reconnaître son bien-fondé. Ainsi, la signature des deux parties traduit l'accord sur la réciprocité de la relation future. Elle contribue à conférer aux bénévoles un statut au sein de la structure.

Ce statut peut également être trouvé par la constitution d'une association au sein de l'établissement. Dans ce cas, ce sont les bénévoles et d'autres acteurs qui se regroupent pour structurer leur activité. Rapportée au contexte de la maison de retraite de Wasquehal, cette suggestion n'est pas adaptée à la situation. Je pense en effet, qu'il est préférable que le bénévolat s'organise indépendamment de toute association. D'ailleurs, sa constitution

ajouterait des difficultés supplémentaires. Il convient de résoudre celles se posant à l'heure actuelle. Les efforts doivent se concentrer sur l'organisation actuelle. En revanche, cette association pourra se constituer ultérieurement, une fois qu'une structuration de base aura été mise en place. Elle s'avèrera certainement appropriée et nécessaire dans une perspective de personnalisation du bénévolat entraînant son développement.

Enfin, la contractualisation, dans le sens d'une gestion des risques, repose essentiellement sur le système d'assurance. Il est nécessaire pour la structure de se doter d'une responsabilité civile couvrant également les risques liés à l'activité des bénévoles. Celle-ci doit être complète et couvrir les dommages causés par le volontaire à des usagers, des membres du personnel ou des tiers. Il est indispensable qu'elle couvre aussi les préjudices dont le volontaire pourrait être victime dans l'exercice de son activité.

2) Assurer un suivi du bénévolat

Encadrer l'activité des bénévoles suppose la mise en place d'un suivi de leur aide. Il est d'autant plus nécessaire que la maison de retraite de Wasquehal s'oriente vers la personnalisation du volontariat. Or, à l'heure actuelle, aucun suivi n'est organisé, d'où l'utilité ici, d'en présenter les orientations.

Tout d'abord, je pense qu'un suivi informel peut être réalisé. L'objectif est de s'enquérir régulièrement de l'efficacité d'une activité bénévole. Il consiste également à recueillir les avis, les impressions et les suggestions des volontaires. Il permet aussi l'instauration d'un dialogue et d'un échange de questions – réponses. Au-delà du suivi de l'activité bénévole, il présente l'avantage de développer les relations entre le personnel et les volontaires. Son caractère informel laisse le champ ouvert à toutes formes de manifestations. Aussi peut-il revêtir la forme d'une conversation avant ou après l'activité. De même, le passage du Directeur lors d'une activité est-il également un type de suivi informel. Il ne s'agit pas d'organiser une surveillance, mais plutôt un soutien de l'aide bénévole. Ce suivi est à la fois une marque d'attention accordée à l'activité des volontaires et un instrument de gestion de leur aide. En effet, si des difficultés surviennent lors de leur action, celles-ci peuvent être solutionnées dans l'immédiat. Il convient de souligner que, dans le cadre du bénévolat personnalisé, la relation avec le résident doit demeurer privilégiée. Par conséquent, au détour d'une conversation, les confidences faites par l'utilisateur au volontaire ne doivent pas disparaître. Il appartient au bénévole de jauger ce qui lui a été dit et de savoir ce qui relève du domaine de la confession. Seuls des éléments pouvant avoir, par exemple, un impact organisationnel pourront être transmis au personnel. Par ailleurs, il est délicat d'envisager le passage du Directeur lors d'une activité individualisée. La relation ainsi établie est intime et

risque d'être perturbée par cette interruption. Par conséquent, ce suivi informel s'adapte en fonction du type de volontariat mis en place. Il peut revêtir des formes différentes, d'où l'intérêt de trouver celles qui correspondent le mieux aux activités réalisées.

En outre le suivi peut être formel. Quotidiennement, il s'agit de trouver un outil permettant aux bénévoles de faire part au personnel de leurs remarques. En retour, cet instrument doit ouvrir le champ aux réponses des agents. Je pense que l'utilisation d'un cahier de transmissions répond à ces exigences. Pour ne pas faire redondance avec ceux existant déjà dans la structure, il peut s'intituler « cahier de coordination ». Il permettrait de pallier les difficultés liées aux absences des agents et serait un véritable instrument d'expression. Ce cahier doit être conservé par la personne référente en matière de bénévolat, c'est-à-dire l'animatrice dans le cas de la maison de retraite de Wasquehal. Néanmoins, la transmission d'informations et questions à l'aide de ce cahier n'est pas tout à fait adéquate lorsque les éléments revêtent une certaine confidentialité. Il n'est pas utile, ni envisageable de les transmettre à toute l'équipe. Je pense que, dans cette hypothèse, des enveloppes peuvent être mises à la disposition des bénévoles. Elles sont destinées au médecin ou au Directeur à qui il appartient de répondre ou de solliciter la personne compétente en la matière.

Par ailleurs, un suivi plus espacé dans le temps doit être mis en place. Il prend la forme de réunions du groupe de réflexion en vue d'établir un bilan des activités bénévoles. Le délai entre ces concertations est variable suivant les établissements considérés. En ce qui concerne la maison de retraite de Wasquehal, j'ai proposé la mise en place de réunions bi-annuelles. Celles-ci ont pour objet d'évaluer l'efficacité des actions volontaires, de déterminer des nouveaux besoins et d'établir un dialogue entre les acteurs de la structure. Il s'agit d'un espace d'échange d'informations, d'avis et de questions. Il œuvre en faveur d'une meilleure collaboration entre les bénévoles et le personnel. Il permet également d'adapter les activités bénévoles aux besoins et attentes des usagers. De même, ces réunions peuvent déboucher sur les ajustements nécessaires dès l'instant où un décalage est constaté. Il s'agit donc de prendre du recul afin d'évaluer l'efficacité du volontariat au sein de la structure. A cette fin, l'utilisation d'une grille d'analyse s'avère nécessaire :

TYPE D'ACTIVITE	OUI	NON
L'objectif est atteint		
L'activité correspond aux besoins des résidents		
L'activité est sollicitée		
L'activité est régulière		
Des marques d'enthousiasme sont témoignées à l'égard de cette activité		
Les participants à l'activité sont « réguliers »		
L'heure de l'activité est adaptée		
La durée de l'activité est adéquate		
Le lieu de l'activité est convenable		
L'activité s'intègre dans l'organisation de l'établissement		

Cette grille est donnée à titre indicatif et peut être complétée ou modifiée. Il s'agit uniquement d'un guide d'évaluation devant recevoir des précisions. Ainsi, en cas de réponses négatives, il convient de s'interroger sur les raisons du constat effectué. Les réponses positives, quant à elles, doivent être détaillées, car les interprétations des acteurs sont susceptibles d'être différentes.

II) ... AU DEVELOPPEMENT...

Le développement du bénévolat répond aux besoins prédéterminés. Afin qu'il devienne une réalité, le renforcement de l'équipe des bénévoles (A), ainsi que leur intégration (B) doivent être envisagés.

A) Renforcer l'équipe des bénévoles

L'accroissement du nombre de bénévoles suppose d'une part, la recherche de candidatures (1) et, d'autre part, leur sélection (2).

1) Rechercher des candidatures

Tout d'abord, la recherche de candidatures s'appuie sur la détermination des besoins. En ce qui concerne la maison de retraite de Wasquehal, la personnalisation du volontariat s'inscrit dans cette logique. Si le nombre de dix bénévoles a été avancé, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas figé. Il est d'ailleurs difficile de quantifier la réponse à apporter à ce besoin d'individualisation du bénévolat. Néanmoins, une certitude reste : le nombre de volontaires doit être augmenté.

Ensuite, le renforcement de l'équipe de volontaires est synonyme d'ouverture sur l'extérieur. C'est en s'inscrivant dans un réseau ou en tissant des relations avec d'autres structures que la recherche pourra être efficiente. Dans le cas de la maison de retraite de Wasquehal, j'ai pu constater un manque de liens avec l'extérieur. En effet, l'établissement ne s'inscrit pas dans un réseau gérontologique et n'a pas noué de relations avec d'autres structures. Les principales raisons tiennent à l'habitude prise de ne pas s'ouvrir sur l'extérieur et le manque de remise en cause de ce fonctionnement. Par conséquent, je pense que le Directeur a un rôle particulièrement important à jouer. Il lui revient d'impulser cette dynamique d'ouverture et d'en être le moteur. Concrètement, il lui appartient de prendre contact avec d'autres établissements et d'organiser des rencontres. Dans le cadre du bénévolat, cette démarche est une étape fondamentale en vue d'un développement futur. Elle permet non seulement à l'établissement demandeur de se faire connaître, mais également d'identifier les organismes susceptibles d'apporter une réponse appropriée à ses besoins. Il s'agit d'une phase de prise de contacts, préalable à toute recherche de candidatures. En outre, le rapprochement avec d'autres structures gériatriques accueillant des bénévoles peut être bénéfique. Connaître l'expérience d'autres établissements peut aiguiller sur la démarche à suivre. Il s'agit de s'appuyer sur les méthodes employées par ces structures pour déterminer celle adaptée à l'établissement demandeur. Par ailleurs, équiper la maison de retraite de Wasquehal d'un accès à Internet constitue, selon moi, un acte d'ouverture vers l'extérieur. Il permettrait de nouer aisément des contacts avec les autres structures et de recueillir des renseignements relatifs à la méthode à employer.

La recherche, quant à elle, peut s'effectuer de différentes manières. Dans le cas du bénévolat associatif, l'envoi de courriers ou la rencontre avec les dirigeants constituent des moyens appropriés. En matière de volontariat «indépendant», l'utilisation d'affiches, de courriers, complétés par le « bouche à oreille », sont des moyens envisageables pour la recherche de candidatures de proches. C'est d'ailleurs ceux qui ont été utilisés récemment par la maison de retraite de Wasquehal pour accroître les effectifs de bénévoles. Néanmoins, les aides de proximité ne doivent pas être négligées. Il s'agit de personnes habitant le quartier et susceptibles de vouloir s'engager dans une action bénévole. Pour ce faire, la distribution aux visiteurs d'une note d'appel à candidatures peut être envisagée. De même, certains membres du personnel habitant également le quartier peuvent se charger d'afficher à la fenêtre de leur logement cette note.

2) Sélectionner les candidatures

Sélectionner les candidatures de bénévoles peut paraître incongru. En effet, nous sommes dans une démarche de recherche de candidatures, d'où l'antagonisme, a priori, avec une sélection. En outre, le bénévolat est libre, sans contrainte, ce qui s'oppose également au terme de sélection. J'ai d'ailleurs rencontré plusieurs structures qui se disaient totalement ouvertes aux volontaires. L'absence de problèmes les confortait dans leur choix. Pourtant, je pense qu'une sélection est nécessaire. Il me semble, qu'en égard à la responsabilité pesant sur le Directeur et dans un souci de veiller aux intérêts des résidants, le Directeur dispose d'un droit de regard sur le bénévolat entrant dans la structure. Il ne s'agit pas de procéder à une sélection identique à celle qui s'opère lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste. Elle consiste, lorsque cela s'avère nécessaire, à réaliser un choix, et ceci, dans l'intérêt des résidants¹¹². Elle revêt également une autre dimension : celle d'orienter les offres parvenant à la structure. A l'issue de la recherche de candidatures, certaines propositions peuvent ne pas du tout correspondre au message véhiculé. De même, l'aide proposée peut très bien ne pas répondre à un besoin. C'est ici qu'il convient d'expliquer le terme de sélection. Il ne s'agit pas de refuser de manière abrupte ces candidatures. Le Directeur doit moduler les propositions de manière à les adapter aux besoins des usagers. Dans le cas d'un refus du bénévole de modifier son offre, il appartient au Directeur de lui faire comprendre son inadaptation à la structure et, par conséquent, son rejet. En définitive, sélectionner ne veut pas dire choisir le « meilleur bénévole ». Assurément non. La règle demeure l'acceptation de principe des candidatures. Néanmoins, un choix reste possible

¹¹² A mon avis, ce choix est envisageable, quelle que soit la forme de bénévolat : de type associatif ou indépendant

dans l'intérêt des résidants. Selon moi, la porte doit être ouverte au bénévolat, mais elle doit également pouvoir se refermer dès l'instant où celui-ci est manifestement inapproprié.

La procédure de sélection prend appui sur la confrontation des besoins et ressources de la structure. Il s'agit ici de constituer un profil du volontariat qui énumère de manière globale les valeurs prédéfinies et les besoins actuels de la maison de retraite. Cette fiche constitue en quelque sorte un guide d'entretien pour le Directeur qui peut mesurer l'adéquation des attentes de la structures avec celles du candidat.

En ce qui concerne la méthodologie employée pour accepter l'aide bénévole, le Directeur peut s'entourer de personnes compétentes dans les domaines visés. A ce titre, la surveillante ou l'animatrice pourront être des conseillères dont il peut s'entourer. Leur expérience peut, en effet, permettre de proposer au bénévole l'activité correspondant le mieux à ses attentes. Néanmoins, je pense que leur présence ne doit pas être requise lors de l'entretien avec le volontaire. La raison tient au fait que celui-ci peut être amené à se confier sur ses motivations profondes et ne souhaite qu'en parler au Directeur. En outre, la présence de plusieurs agents peut avoir un effet impressionnant, voire dissuasif à l'égard du bénévole.

Ainsi, lors de l'entretien réalisé, il convient de recevoir, d'un côté, les motivations du volontaire, ses attentes et ses contraintes. De l'autre côté, le Directeur est amené à présenter les besoins de la structure. C'est sur la base de cet échange que pourra être déterminé un compromis relatif aux activités envisagées. Cet entretien est en réalité un espace de dialogue et non de négociation, comme c'est le cas lors du recrutement des agents. Il s'agit de la rencontre de deux volontés autour d'un même objectif : l'amélioration du bien-être de la personnes âgée. A l'issue de cet entretien, plusieurs documents doivent être remis au bénévole : la charte du volontariat propre à la structure, le livret d'accueil, le règlement intérieur et le contrat de bénévolat. Ce dernier mérite des explications relatives à « l'esprit » du document. A défaut, le risque est de susciter des réticences à l'égard de l'engagement envisagé. Ces documents sont remis afin d'amorcer la phase suivante qui est celle de l'intégration des volontaires.

B) Intégrer les bénévoles

Intégrer les bénévoles revient à leur réserver une place au sein de la structure. Dans cette optique, il est indispensable de prévoir leur présentation (1) et leur coopération (2) avec l'ensemble des acteurs.

1) Présenter les bénévoles

Le premier contact lors de l'arrivée des bénévoles est important. C'est à ce moment précis que se forment les avis sur la future collaboration. Aussi est-il indispensable de préparer la venue des volontaires dans la structure.

En premier lieu, il convient d'identifier les préjugés susceptibles d'être présents dans les esprits des acteurs. Il s'agit, rappelons-le, d'une vision du bénévole-concurrent, incompetent et perturbateur pour les agents. Viennent également s'ajouter les idées reçues suivantes : le bénévole serait un privilégié et un donneur de leçons. Du point de vue des familles, le volontaire représente un danger dans le sens où il pourrait, se substituer à elles dans la relation avec l'usager. Enfin, pour les résidents, des réticences peuvent naître du fait de la nouveauté de la relation qui se dessine. D'une part, ils n'ont pas l'habitude d'être entourés par des personnes autres que les agents. Le fait que des personnes extérieures, non rémunérées, proposent leur aide, change leur manière d'appréhender la relation à établir. Ce constat est d'autant plus vrai que les activités à venir seront elles-mêmes différentes. Dans un souci de personnalisation du bénévolat, ce sont des aides individualisées qui seront proposées. Les usagers n'ont pas non plus l'habitude de ce type d'activités. C'est donc leur univers qui risque d'être bouleversé. Plus exactement, ce sont leurs repères qui sont modifiés. D'autre part, les résidents ne connaissent pas ces bénévoles. Or, de cette méconnaissance peuvent découler des craintes. En effet, les volontaires vont connaître le résident, ses habitudes, ses souhaits... Parfois, dans le cadre d'une relation privilégiée, ils vont pénétrer dans leur intimité. Aussi, ne pas savoir à qui ils auront affaire, plonge les usagers dans une crainte de l'inconnu. D'ailleurs, c'est cette même angoisse qui provoque des réticences de la part des agents et des familles à l'égard des bénévoles. De leur côté, les volontaires sont animés par des inquiétudes diverses¹¹³.

Ce sont donc l'ensemble des préjugés existant de part et d'autre qu'il faut prendre en compte pour déterminer la procédure d'intégration des volontaires. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, d'autres paramètres interfèrent dans le champ de cette analyse. Il s'agit du manque de communication entre les agents constaté lors de la réalisation du bilan de l'existant. Certes, la situation s'est améliorée depuis qu'une nouvelle surveillante a été nommée. Néanmoins, il persiste une demande de communication, du sommet vers la base. Les agents souhaitent davantage de transparence et d'informations de la part du Directeur. En outre, un certain cloisonnement des services est constaté. Malgré des efforts allant dans le sens d'une ouverture, les informations ont du mal à circuler dans le sens transversal. Ainsi, en dehors des réunions inter-services, la communication n'est pas évidente.

¹¹³ Ibidem Partie 2, I, B, 2 : ...Par une insertion totale dans l'établissement

En deuxième lieu, face à ces constats, la question des apports de la procédure d'intégration des bénévoles se pose. Mesurer son intérêt et ses enjeux permet de déterminer son importance. Cette évaluation est également un guide dans la programmation de l'intégration des volontaires. Elle oriente le déroulement de la procédure qui sera mise en place. Ainsi, cette démarche vise tout d'abord à informer l'ensemble des acteurs. L'objectif est donc de leur faire connaître les bénévoles, leur place et leur rôle dans la structure. Outre cet aspect, une telle procédure permet de rassurer les acteurs. En effet, la connaissance des volontaires facilite la levée des premiers préjugés. Par ailleurs, la démarche d'intégration vise à sensibiliser les acteurs sur le sujet. C'est en parlant du bénévolat que les intervenants se sentiront concernés par ce thème. Cet état de fait s'est vérifié lors de mon stage. La diffusion de questionnaires sur le volontariat a conduit les acteurs à s'intéresser au sujet, à poser des questions et à se renseigner. Auparavant, certains ignoraient l'existence de bénévoles, ceux-ci n'ayant pas été présentés. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, les enjeux de la démarche d'intégration sont donc de taille. Ils sont doubles : informer et rassurer. Cette démarche est profitable, aussi bien pour les agents, les résidents, les familles, que pour les bénévoles. C'est elle, entre autres, qui va conditionner la future collaboration. Il s'agit donc de l'appréhender comme la pierre angulaire du partenariat à établir. A ce titre, chaque étape doit être pensée comme étant un élément incontournable.

En dernier lieu, la réflexion doit s'orienter vers les moyens à employer pour réaliser cette intégration. Programmer l'immersion des bénévoles contribue à légitimer leur action. Il est nécessaire qu'ils se sentent accueillis de manière à pouvoir être reconnus. La procédure ainsi déterminée doit également figurer dans le projet d'organisation du bénévolat. Chaque étape doit être appréhendée comme un pas supplémentaire menant vers l'intégration des volontaires.

La première d'entre elles est, selon moi, l'information de l'ensemble des acteurs. Elle consiste à leur faire part de la venue de bénévoles dans la structure. Le message doit être clair et en même temps précis. Il serait par exemple utile d'indiquer les noms et prénoms des volontaires et de joindre une photographie afin de les identifier. En ce qui concerne le support utilisé, je pense que le journal institutionnel est un bon outil de communication. D'une part, il relate les événements qui se produisent au sein de la structure. Y faire figurer l'arrivée des bénévoles témoigne de l'importance accordée à leur aide. D'autre part, il permet, dans un style qui se veut convivial, de leur souhaiter la bienvenue. C'est également l'occasion pour eux de personnaliser leur arrivée en y joignant un mot destiné à les présenter. Néanmoins, je pense que ce support doit être complété par un autre moyen de

communication : l'affichage. En effet, la parution du petit journal n'est pas forcément concomitante à l'arrivée des volontaires. Aussi peut-il se produire un décalage entre leur entrée et l'information donnée à l'ensemble des acteurs. Pendant ce temps, les bénévoles risquent d'évoluer sans se sentir réellement intégrés ou reconnus. Par conséquent, l'affichage d'une note d'information à destination des résidents, leurs familles et des agents me semble nécessaire. Le lieu choisi doit être adapté, à savoir le panneau d'information pour les usagers et la salle de pause pour le personnel. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, cette procédure n'a pas trouvé d'application. Elle aurait pourtant permis une connaissance et une sensibilisation des agents au bénévolat. En ce qui concerne les familles, l'information peut se faire également au coup par coup, lorsque celles-ci se présentent dans la structure. De même, elle peut être réalisée au cours d'une grande animation. En effet, il s'agit d'un temps fort de la vie de l'établissement où les familles sont enclines à se manifester. En parallèle, un travail avec les syndicats peut être effectué. Collaborer avec eux permettrait, en effet, de chasser les idées fausses et les préoccupations concernant l'action des bénévoles. Cette démarche présenterait l'avantage de positionner le syndicat comme un relais de cette phase de communication et poserait les premières pierres de cette collaboration en milieu de travail.

La deuxième étape, quant à elle, est celle de la présentation des volontaires. L'objectif premier est de les faire connaître à l'ensemble des acteurs. Cette présentation permet à chacun de les identifier et de nouer un premier contact. Pour ce faire, une personne faisant partie de l'équipe d'encadrement, telle que le Directeur ou la surveillante, doit accompagner le volontaire. Son rôle consiste à l'introduire auprès des différents services, d'où la nécessité de choisir un intervenant ayant une connaissance générale de l'établissement. C'est d'ailleurs là le deuxième objectif de cette démarche : informer le bénévole sur le fonctionnement de la structure. En outre, les usagers doivent également bénéficier de cette présentation. Celle-ci peut être réalisée, dans ce cas, par le même accompagnateur ou par l'animatrice lors d'une activité. Toutefois, cette démarche ne doit pas s'arrêter là. Bon nombre de résidents ne descendent pas systématiquement aux animations, d'où la nécessité d'aller à leur rencontre lorsque celle-ci est possible. D'ailleurs, cette démarche s'inscrit dans la préparation du bénévolat personnalisé. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, les volontaires étaient principalement présentés aux usagers participant aux animations. En ce qui concerne les autres, ils bénéficiaient de l'information ultérieurement, voire pas du tout. Cela s'est d'ailleurs ressenti à travers les questionnaires puisque certains d'entre eux ignoraient totalement l'existence de bénévoles dans la structure. En outre, la présentation reposait exclusivement sur la personne ayant un lien familial avec le volontaire.

Ce dernier avait ensuite la charge de présenter le bénévole suivant. Je pense que laisser les volontaires procéder à leur propre intégration ne contribue pas à leur donner de repères. Aussi, un système de parrainage peut être envisagé entre un agent et un bénévole. Il s'agit, dans ce cas, d'investir le personnel d'une mission de suivi de l'intégration du volontaire. Ce parrainage pourrait être envisagé lors des premiers mois de l'activité de l'individu. Il aurait également le mérite d'amorcer la collaboration entre le personnel et les bénévoles.

Enfin, la dernière étape de l'intégration consiste à mettre en place une sorte de « levier ». Il s'agit d'aider le bénévole à être autonome. Certains, du fait de leur expérience, seront rapidement opérationnels. D'autres nécessiteront une aide, une orientation. Celle-ci peut revêtir la forme d'un « doublage » lors d'animations. Le bénévole seconde en quelque sorte l'animatrice pour apporter, par exemple, une aide aux personnes désorientées ou pour personnaliser certaines activités¹¹⁴. Cette solution lui permet de s'imprégner de la psychologie des personnes âgées et du comportement à adopter. Les résidents, quant à eux, font plus ample connaissance avec le volontaire. Il s'agit quelque part aussi d'un essai, le bénévole vérifiant l'adéquation entre ses motivations et l'aide qu'il peut apporter. Dans le cadre du bénévolat personnalisé, le premier contact est différent. Il est amorcé lors de la phase de présentation qui se déroule, le plus souvent, dans les chambres. Il appartient ensuite au volontaire de détecter, lors de son retour, le souhait des personnes âgées de recevoir et de prolonger ou non sa visite.

2) Collaborer avec les bénévoles

La collaboration avec les bénévoles représente le prolongement de leur intégration. Elle constitue un élément incontournable de la reconnaissance de leur action. Cette collaboration repose sur plusieurs axes et se manifeste de différentes manières que je m'efforcerai d'évoquer ici.

Tout d'abord, la coopération suppose une démarche d'information. Le bénévole doit être perçu comme un acteur de la structure et, à ce titre, être inclus dans cette communication. A titre d'exemple, il est nécessaire de l'informer systématiquement sur la tenue des grandes animations. De même, la transmission des comptes rendus des instances doit être prévue à son effet. Il s'agit de l'inclure dans la vie quotidienne de l'établissement et de ne pas uniquement développer une communication destinée à solliciter son aide. Intégrer, c'est également faire connaître les événements ponctuant la vie de la structure. Il s'agit du juste retour de la démarche volontaire qu'il a effectuée à destination de la maison de retraite.

¹¹⁴ Jeux de cartes différents, par exemple

En ce qui concerne celle de Wasquehal, les bénévoles étaient systématiquement conviés aux grandes animations de type journée à thème ou aux réceptions de fin d'année, par exemple. Je pense que cette démarche contribue à favoriser leur intégration.

Ensuite, celle-ci suppose également la présence de référents. Outre l'idée d'un parrainage, je pense qu'effectivement une personne doit pouvoir représenter leur point de repère tout au long de leur action. Son rôle consiste à les aiguiller, les conseiller et les rassurer. Cette personne remplit en quelque sorte un rôle de coordonnateur, de pilote de leur activité bénévole. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, l'animatrice était identifiée en tant que telle. Je pense que le positionnement de cet agent en tant que référent était judicieux, dans la mesure où les aides bénévoles étaient essentiellement tournées vers l'animation. Cependant, il n'est pas exclu qu'une autre personne, comme par exemple la surveillante, tienne ce rôle. Tout dépend, en réalité, de la structure et surtout du personnel considéré. En outre, choisir un référent suppléant est également une mesure à prendre. Elle permet de pallier les difficultés liées à l'absence de la personne initialement choisie. Dans le cadre du bénévolat individualisé, la nécessaire augmentation du nombre de volontaires rend l'instauration d'un coordonnateur particulièrement importante. Il représente le pivot, non seulement de leur intégration, mais également de leur structuration.

Par ailleurs, la collaboration prend toute son ampleur dans le cadre de la concertation. L'insertion des bénévoles aux réunions, par exemple, en constitue l'élément de base. Il s'agit de les associer pleinement à la réflexion et à la prise de décisions relatives à des thèmes précis. Cette concertation peut trouver à s'appliquer lors de l'élaboration du projet d'établissement, par exemple. Au cours de mon stage, je n'ai pas pensé à les inclure dans les groupes de réflexion, ni même dans le comité de pilotage du projet d'établissement. Avec le recul, il me semble que leur intégration dans ces réunions aurait été judicieuse dans la mesure où ils auraient pu apporter un regard neuf sur l'organisation programmée. Je pense que leur collaboration est importante et nécessaire dans la réalisation du projet d'établissement. D'autres démarches font appel à leur coopération. Ainsi, de manière plus évidente, je les ai intégrés aux réunions relatives à l'organisation du bénévolat. Toutefois, je pense que les convier ne suffit pas. L'instance au sein de laquelle ils s'insèrent doit être réellement un espace de concertation. Leurs avis doivent être recueillis, mesurés et débattus. Prendre en compte leurs opinions est un élément incontournable de leur collaboration. Se contenter d'inviter le volontaire, sans se soucier de son avis est un leurre. Certes, celui-ci est intégré, sur la forme, mais absolument pas concerté sur le fond. L'un et l'autre ne doivent pas être confondus. La concertation est une phase de la collaboration qu'il ne faut pas négliger.

Enfin, la coopération, c'est bien évidemment, le travail de groupe. Dans le cadre d'une maison de retraite, elle consiste à partager les tâches entre les agents et les bénévoles, tout

en prenant soin de ne pas confier à ces derniers une activité relevant des compétences du personnel. Lorsque le volontaire apporte de manière parallèle son aide aux animations, il s'agit bien d'un exemple de collaboration. Elle peut également être envisagée sur des thèmes novateurs. Ainsi, au sein de la mission de retraite de Wasquehal, un volontaire s'est proposé pour être « l'objet » d'une expérimentation. En effet, dans le cadre du projet d'établissement, l'entrée d'un animal dans la structure avait été décidée, sous réserve des résultats d'un référendum auprès des résidents. Un avis favorable ayant été majoritairement recueilli, il restait à déterminer les modalités d'essai de cette nouvelle orientation. Sur une suggestion d'un bénévole, il a été décidé qu'il viendrait accompagné de son propre chien lors des activités qu'il proposait. Cette opération s'est révélée être une réussite dans la mesure où de nombreux résidents ont témoigné leur enthousiasme. L'essai a donc été concluant et a permis la prolongation de cette mesure. Il ressort de cette expérience que le bénévole s'est inscrit en tant qu'élément novateur. Il a permis de modifier les habitudes de certains résidents et a surtout été une sorte de terrain d'expérimentation. Je pense qu'il était judicieux de confier à une personne extérieure à l'établissement la mission de rassurer les résidents¹¹⁵ sur le bien-fondé du projet. En outre, le caractère intermittent, mais néanmoins régulier de ses activités a amorcé un changement progressif des habitudes des usagers, l'accompagnement de l'animal se faisant suivant la même fréquence. Dans ce cas, le bénévole a réellement collaboré à un projet novateur. Il s'agit d'une expérience originale témoignant des multiples facettes du volontariat et, par conséquent, de sa richesse.

III) VERS LA PERENNITE DU BENEVOLAT

Le bénévolat est une richesse qui doit être envisagée dans la durée. Aussi est-il nécessaire de déterminer les outils permettant de garantir sa pérennité. Reconnaître (A) et ajuster (B) l'action des volontaires, oeuvrent dans ce sens.

A) Reconnaître l'action des bénévoles

La reconnaissance de l'activité des bénévoles passe non seulement par leur valorisation (1), mais également par leur professionnalisation (2).

¹¹⁵ Notamment ceux opposés au projet

1) Valoriser les bénévoles

La valorisation des bénévoles est un élément moteur de leur action. Plus encore, elle est un garant de leur pérennité. Par conséquent, prendre conscience de son importance, c'est déjà travailler au prolongement du volontariat. Trouver les moyens adéquats, c'est également œuvrer en faveur de la continuation du bénévolat. Dès lors, quels sont les outils à employer ? Et surtout, comment les utiliser de manière appropriée ?

Certaines structures, comme la maison de retraite de Wasquehal, sont dotées d'un journal institutionnel. Je pense qu'il s'agit là d'un outil particulièrement efficace pour valoriser l'action des bénévoles. En effet, lu par une grande majorité des résidents, certaines familles et la plupart des agents, il touche un public varié. En outre, l'utilisation de photos et d'un texte l'accompagnant, valorise davantage leur action. Il s'agit de moyens techniques permettant de donner une image dynamique et positive du bénévolat en maison de retraite. D'ailleurs, ce petit journal est remis aux personnes extérieures recueillant des informations sur la structure en vue d'un placement ultérieur. Je pense qu'à travers le petit journal, l'image du volontariat oeuvrant dans la maison de retraite est véhiculée au-delà des portes de l'établissement. Afin de compléter cette valorisation, il me semble qu'un espace destiné à l'expression des bénévoles doit être prévu dans ce document. Bien entendu, il ne doit pas représenter une contrainte, mais bien un lieu d'expression. A titre d'exemple, cette rubrique pourrait s'intituler : « La parole aux bénévoles... ». Quant à son contenu, celui-ci est étendu : remerciements, informations sur les activités ou commentaires d'un événement. L'objectif est de mettre en avant l'action des bénévoles. Certes, celle-ci ne doit pas empiéter sur la valorisation du personnel, ni des résidents ou leurs familles. Il convient donc de doser adroitement l'attention accordée aux activités des volontaires.

En outre, un autre outil écrit peut être utilisé : le livret d'accueil. Celui-ci présente de manière globale le fonctionnement de l'établissement. Il serait intéressant, après la présentation du personnel, d'informer les personnes extérieures de l'existence de bénévoles. Outre la valorisation que peut entraîner cette communication, elle sensibilise le public sur ce thème.

Par ailleurs, des marques d'attention sont nécessaires. Plusieurs événements peuvent être l'occasion de valoriser l'action des bénévoles. Ainsi, lors de grandes animations ou de fêtes ponctuelles, des remerciements publics à destination des volontaires contribuent à marquer l'importance de leur aide. Toujours dans un souci de ne pas froisser les susceptibilités, ces témoignages ne doivent pas prendre le pas sur ceux formulés en direction des autres acteurs. Néanmoins, je pense que ces grands événements représentent des opportunités dans la valorisation du bénévolat. De même, lors de réunions, il me semble

que le Directeur ne doit pas hésiter à souligner l'apport des volontaires à la structure. En outre, des manifestations plus individualisées sont envisageables. Elles s'adaptent particulièrement bien au contexte de personnalisation du bénévolat. Il s'agit, en effet, d'une relation intime dans laquelle le volontaire s'investit. Par conséquent, je pense que la valorisation de son action doit être tout aussi discrète, mais néanmoins existante.

Enfin, je tiens à souligner le fait que l'élaboration de projets, comme celui relatif à l'organisation du volontariat, contribue à valoriser l'aide bénévole. Ainsi, au cours de mon stage, les agents, les résidents et les familles ont pris conscience de l'importance de l'action des bénévoles lors de l'élaboration du projet. Celui-ci a été un moyen de mise en avant de leur activité. Sans avoir pour objectif premier leur valorisation, il a pourtant contribué à leur reconnaissance. En définitive, on pourrait dire que parler du bénévolat, c'est le reconnaître.

2) Professionnaliser les bénévoles

Professionnaliser les bénévoles est, nous l'avons vu, un moyen de valoriser leur action. C'est leur offrir un « petit plus » en terme de compétence ou de connaissance. Celui-ci s'ajoute à leur propre expérience ou compétence.

Rapportée au contexte d'une structure gériatrique, cette professionnalisation peut se faire de diverses manières. Soit elle revêt la forme d'une formation et s'intègre dans le budget destiné à la concrétiser. Soit elle correspond à une information. Avant tout choix, je pense qu'il est nécessaire de cerner les besoins des volontaires. Pour ce faire, il convient d'interroger les agents, mais surtout les bénévoles eux-mêmes sur ce sujet. Au sein de la maison de retraite de Wasquehal, j'ai procédé à un recensement des besoins. Les principaux thèmes évoqués peuvent être regroupés autour de deux axes : les personnes âgées et les activités. En ce qui concerne les personnes âgées, les thèmes sollicités sont les suivants : connaître les attitudes à adopter avec les personnes âgées, comprendre les relations avec les usagers désorientés, savoir appréhender les contacts avec les résidents malades ou ayant des incapacités. Il s'agit principalement de thèmes liés à la relation avec l'autre. Pour les activités, les demandes sont diverses : connaître davantage d'activités, recevoir des informations sur le déroulement des animations, être formé sur les soins palliatifs. Je pense que, face à cette multitude de souhaits et aux perspectives d'augmentation du bénévolat, la voie de l'information doit être choisie. Elle présente l'avantage d'être moins coûteuse que la formation. Dans ce cas, soit un agent, soit un bénévole ayant reçu cette formation se charge de la transmettre aux autres volontaires. De même, il convient de s'appuyer sur des personnes particulièrement compétentes dans un

domaine pour diffuser l'information. Ce serait notamment le cas d'un bénévole ayant travaillé antérieurement sur un thème précis, par exemple. D'où l'intérêt de connaître son expérience lors de son entrée dans la structure¹¹⁶. En outre, la solution de l'information présente davantage de souplesse. En effet, les bénévoles ne sont pas à la disposition permanente de l'établissement au cours de la semaine. Il arrive d'ailleurs bien souvent qu'ils mènent plusieurs activités dans d'autres structures. De plus, leurs contraintes personnelles doivent être prises en compte. Par conséquent, une formation pourrait ne pas être adaptée à leurs propres obligations. Elle pourrait même revêtir un caractère astreignant du fait de la présence qu'elle implique. Autre avantage, l'information s'adapte à la forme du bénévolat. Qu'il soit occasionnel ou permanent, il peut être largement couvert. L'information prend également en compte une autre dimension : celle du temps. Elle peut se prolonger et s'adapter dans sa diffusion. Cette souplesse va dans le sens d'une meilleure efficacité de la professionnalisation des volontaires. Par ailleurs, l'utilisation de l'information favorise la collaboration entre les bénévoles ou entre les bénévoles et les agents. Elle contribue à développer les relations entre les acteurs et dynamise le groupe. Outre l'acquisition de connaissances, l'information œuvre dans le sens du resserrement des liens entre les acteurs.

B) Ajuster l'action des bénévoles

Dans l'élaboration d'un projet d'organisation du bénévolat, une place doit être faite à la prise de recul. Celle-ci prend la forme d'une évaluation (1), nécessairement suivie d'une adaptation du programme (2).

1) Evaluer le projet

L'évaluation du projet d'organisation du bénévolat prend appui sur une réflexion commune. Ainsi, le groupe de réflexion est à nouveau sollicité pour déterminer les modalités d'évaluation. Il convient de trouver des outils qui permettent de prendre en compte l'avis de tous, mais qui soient en même temps synthétiques. Ouverture, cohérence et clarté sont donc les paramètres guidant le choix des moyens requis.

Pour répondre à la première exigence, je pense qu'il est utile de se servir de questionnaires. Dans le cadre de l'évaluation du projet, ils permettraient de mesurer

¹¹⁶ La constitution d'une fiche de renseignements sur les bénévoles s'avère, à ce titre, judicieuse

l'efficacité de l'organisation du volontariat. Il s'agit en fait de solliciter les acteurs sur leur satisfaction relative à la structuration mise en place. Ces questionnaires devront être administrés auprès des agents, des bénévoles et des familles. Pour permettre une prise de recul suffisante, je pense que la fréquence d'une fois par an est suffisante. Solliciter davantage les acteurs sur une périodicité plus courte entraînerait une lassitude et risquerait d'introduire des biais dans l'analyse. Il convient également de veiller à ce que le document ne soit pas trop long, de manière à inciter les destinataires à répondre. Les modes d'administration devront être ceux précédemment suggérés : remise et restitution lors d'un entretien pour les agents et les bénévoles. En ce qui concerne les familles, l'envoi personnalisé du document apparaît judicieux. Par ailleurs, il est préférable, pour les résidants, d'avoir recours à des entretiens semi-directifs. La compréhension de l'objet de l'étude n'en sera que plus évidente. De même, le mode d'administration est plus agréable car convivial. Bien entendu, ces questionnaires diffèrent suivant leurs destinataires. A titre d'exemple, les bénévoles et les agents seront notamment interrogés sur leur coopération. Il est évident que se prononcer sur ce sujet risque d'être délicat pour les familles. Celles-ci seront davantage sollicitées sur la manière dont elles appréhendent la relation entre le volontaire et le résidant.

Enfin, je pense qu'une personne doit suivre cette procédure. Le référent en matière de bénévolat convient tout à fait pour cette tâche. Son rôle consiste à veiller au respect du délai de retour des questionnaires et à centraliser les documents restitués. Pour les entretiens semi-directifs, cette personne peut s'entourer d'autres agents qui pourront l'aider. Il est nécessaire de faire attention à la relation existant entre le personnel choisi et les usagers sollicités. Ceux-ci seront plus enclins à se confier ou à dire ce qu'ils pensent face à un agent en qui ils ont confiance ou avec lequel ils se sentent bien. D'ailleurs, mention doit leur être faite que la boîte à idées reste à leur disposition pour toute suggestion ou remarque supplémentaire. L'avantage de cet outil est qu'il permet de préserver l'anonymat du requérant.

De la même manière, je pense qu'il est utile de s'intéresser aux bénévoles « sortants » lors de cette phase d'évaluation. En effet, tous les volontaires ne prolongent pas forcément leur action, certains d'entre eux abandonnant en cours de route. Face à ce constat, il est important de connaître les raisons qui ont motivé leur choix afin de prévoir des améliorations si la cause trouve son origine dans une défaillance de l'organisation. A cette fin, un questionnaire très court destiné à déterminer le motif de leur abandon peut leur être envoyé. Il ne s'agit pas de leur demander de se justifier impérativement. Assurément non. Il ne s'agit pas non plus de chercher à les dissuader de leur choix. Connaître les raisons de leur abandon, afin d'envisager d'éventuelles modifications de l'organisation du volontariat au sein

de la structure est en réalité l'objet de ce questionnaire. D'où l'importance du courrier l'accompagnant et expliquant son but.

En ce qui concerne la synthèse, celle-ci doit s'appuyer sur l'analyse des questionnaires préalablement diffusés auprès des acteurs. Leur dépouillement va faire ressortir les points forts et les points faibles du bénévolat. Il convient donc d'en réaliser une synthèse, sous la forme d'un tableau, par exemple, dans un souci de clarté. Celui-ci peut s'articuler autour de plusieurs thèmes :

THEMES	Points forts	Points faibles
Rôles des bénévoles		
Intégration des bénévoles		
Statut des bénévoles		
Collaboration avec les bénévoles		
Suivi des bénévoles		

Ces thèmes regroupent les réponses apportées aux questionnaires. Ainsi, les rôles des bénévoles reprennent-ils les réponses relatives à la nature des activités, l'adéquation du nombre de volontaires par rapport aux activités, le type de public concerné... En cas de réponses contradictoires, il appartient au groupe de réflexion de trancher la question. En effet, il peut arriver que les agents estiment qu'un thème soit un point faible dans l'organisation du bénévolat, alors que les résidants ont une perception totalement opposée. Face à cette antinomie, le groupe de réflexion joue en quelque sorte le rôle d'un arbitre. Il détermine l'appréciation définitive du thème controversé afin d'envisager ou non des améliorations futures.

La première phase de l'ajustement est, à ce stade, terminée. Elle consiste à se dire : « voilà ce qui est réalisé dans la structure et surtout voici le bilan que nous pouvons en tirer ».

2) Adapter le projet

L'adaptation du projet repose sur l'évaluation précédemment réalisée. Elle consiste à déterminer les mesures à prendre et, si besoin, à les hiérarchiser. Dans ce cas, il s'agit de définir des priorités afin d'éviter un éparpillement des actions à mener. Structurer les améliorations à apporter constitue un élément tendant vers un ajustement efficace du projet.

Pour ce faire, il est nécessaire de reprendre le bilan du bénévolat. A partir de celui-ci, il convient de s'interroger sur ce qui devrait être mis en place, c'est-à-dire déterminer les objectifs. Cette analyse représente la deuxième étape de la phase d'ajustement du projet.

Pour répondre à cette question, les entretiens et les documents restitués doivent être repris. En effet, bien souvent les acteurs suggèrent des améliorations et des modifications à travers leurs réponses. Dans un souci d'efficacité, je pense qu'elles doivent être reprises et placées à côté de chaque thème. Ensuite, le travail du groupe de réflexion consiste à sélectionner celles envisageables. Il apparaît parfois que certaines propositions sont démesurées, voire farfelues. Néanmoins, il est nécessaire de les recenser, la règle consistant à ne pas juger les réponses apportées, ni les censurer. D'ailleurs, certaines d'entre elles peuvent juste recevoir quelques modifications pour trouver application. Il s'agit là également d'une tâche du groupe de réflexion : moduler certaines suggestions pour permettre leur mise en œuvre. Par conséquent, cette étape suppose l'instauration d'un dialogue entre les membres du groupe et un certain esprit d'ouverture. En outre, la prise de décision est également une exigence à laquelle ils doivent répondre. En cas de controverse sur un thème ou de partage d'opinions, je pense qu'il appartient au Directeur de trancher la question. Cette phase d'analyse est particulièrement intéressante puisqu'elle consiste à mettre en balance des avis, des désirs, des suggestions avec les capacités organisationnelles et doit nécessairement aboutir à une décision. Elle programme l'évolution du bénévolat à moyen terme et revêt un enjeu considérable.

Dans cette optique, la détermination des moyens à mettre en place pour appliquer les propositions retenues est prépondérante. J'ai pu remarquer, qu'au-delà de la prise de décision, l'anticipation de la mise en œuvre des actions est fondamentale. A défaut, le projet reste lettre morte. C'est d'ailleurs ce qu'il s'était passé avec le projet de vie, aucun outil n'ayant été envisagé. Outre l'abandon du projet, celui-ci avait été ressenti comme un échec et renforçait les réticences des acteurs à élaborer un nouveau plan. Par conséquent, cette détermination des moyens est cruciale et indissociable de la prise de décision. Elle représente la troisième étape de l'ajustement du projet. Je pense qu'elle repose sur deux outils : la programmation et la coopération. Le premier consiste à dresser un calendrier des actions à mener. L'objectif est d'offrir un repérage dans le temps. Cette programmation permet également de structurer les efforts dans la mesure où ils s'enchaînent de manière logique. Les acteurs savent exactement quelle action doit être menée en premier, puis en deuxième et ainsi de suite. Ce calendrier s'étale sur le temps prévu pour la réalisation des actions, c'est-à-dire un an dans le cas qui nous intéresse¹¹⁷. Pour éviter une certaine rigidité, il est utile de programmer les efforts sur des durées de plusieurs mois. Elles laissent davantage de souplesse et permettent aux acteurs de s'organiser en conséquence. La programmation ne doit pas avoir pour effet de les placer dans un « carcan ». A trop vouloir

¹¹⁷ Délai permettant la tenue de deux réunions du groupe de réflexion destinées à dresser des bilans de l'organisation du bénévolat

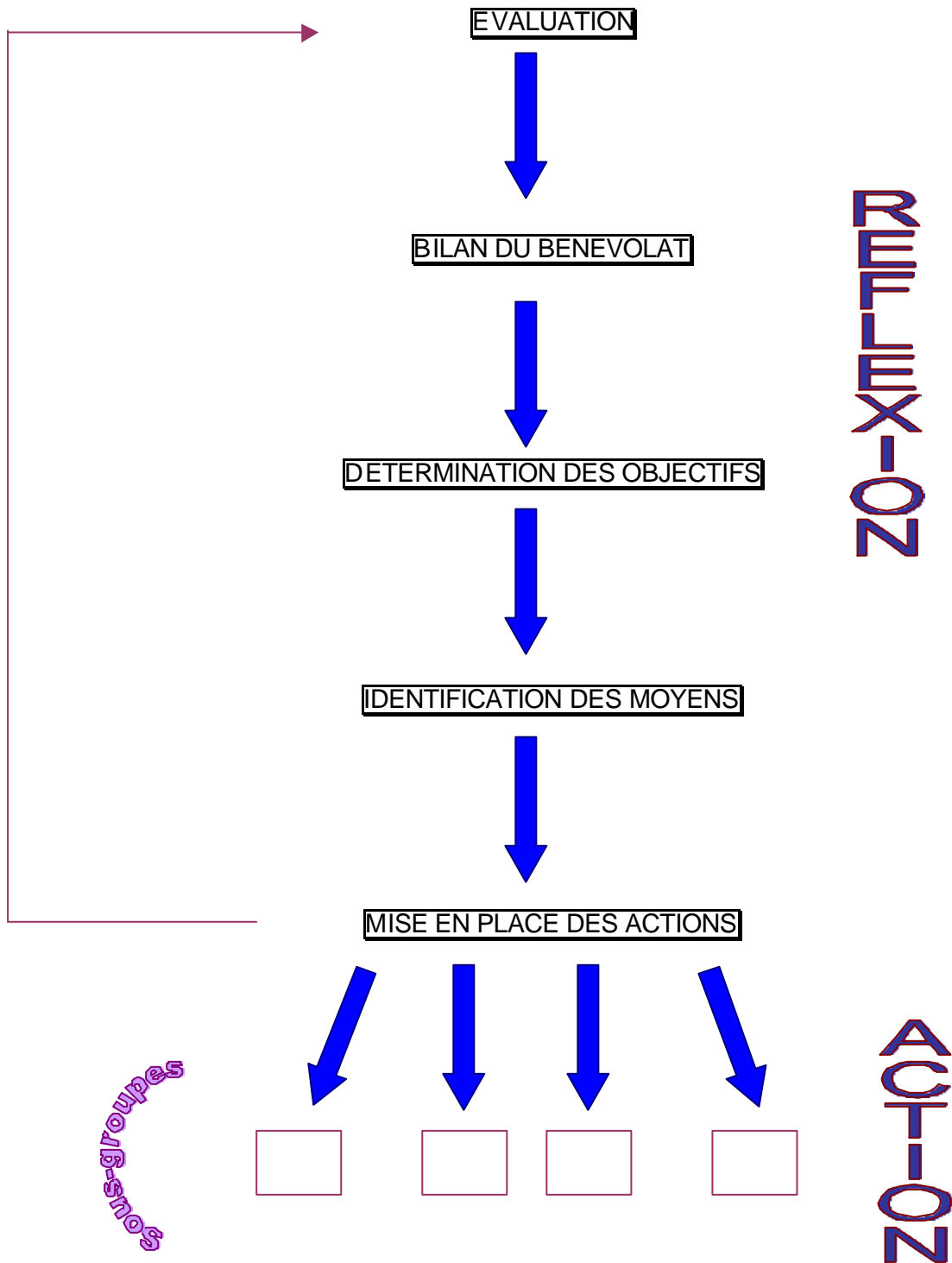
programmer, on finit par brider la liberté des intervenants. D'où la nécessité de conserver une latitude d'action.

Ensuite, la mise en place des décisions repose sur la coopération. En effet, rien ne sert de connaître le moment où les actions doivent trouver application si on ne sait pas comment ni qui s'en charge. Par conséquent, il est indispensable de déterminer les rôles de chacun. Or, on imagine mal charger le groupe de réflexion de la mise en place exclusive des actions. D'une part, les membres n'ont ni le temps, ni la possibilité d'appliquer l'ensemble des décisions à eux seuls. Rappelons que des familles et des résidants font partie du groupe et qu'il ne leur appartient pas forcément de mettre en place les actions. D'autre part, cela reviendrait à se décharger sur ce groupe et ne sensibiliserait pas les autres acteurs - notamment les agents - à l'amélioration du bénévolat dans la structure.

Je pense donc que les membres du groupe de réflexion doivent être des relais. A ce titre, ils guident les actions menées par les autres acteurs. Il s'agit donc de constituer des sous-groupes - parmi les membres du personnel principalement - et de les investir d'une mission sur un thème particulier. A titre d'exemple, il pourrait y avoir un groupe « intégration des bénévoles », un groupe « suivi des bénévoles » et ainsi de suite. Chacun d'entre eux serait chargé de la réalisation des actions décidées. Reprenons le groupe « intégration des bénévoles » ; son travail pourrait consister à réaliser une fiche de renseignements qui serait remplie par le bénévole ou le Directeur lors de l'entretien préalable à son entrée dans la structure, par exemple. La personne relais veillerait au respect du calendrier défini et à l'objectif visé. Elle impulserait l'action et serait le garant de la coordination et la collaboration avec les autres groupes. Bien entendu, les règles doivent être définies. En aucun cas la personne relais n'a le droit de s'approprier un pouvoir hiérarchique qu'elle n'aurait pas. En cas de difficultés, il lui appartient d'en référer à la personne titulaire de ce pouvoir et qui prendra les mesures qui s'imposent. De même, rien n'empêche les membres du sous-groupe de participer aux actions d'un autre groupe. Le but est d'éviter tout cloisonnement.

En outre, des ajustements quotidiens peuvent être envisagés. Si une action peut être modulée dans tel sens ou dans telle autre direction, sa modification peut trouver application dès l'instant où elle demeure adaptée à l'objectif visé. Je pense que, dans ce cas, un avis du Directeur doit être requis.

Le déroulement de la procédure ainsi suivie peut être représenté par le schéma suivant :



En définitive, l'intérêt de cette méthode est d'aboutir à l'appropriation du projet par les acteurs. Il est celui auquel ils ont réfléchi, pris les décisions et participé à l'application. Ce projet est le leur. Il est chapeauté par un groupe de réflexion, devenu comité de pilotage, représentatif de l'ensemble des acteurs. Cette stimulation de groupe est, quant à elle, impulsée par le Directeur. L'ensemble de cette dynamique constitue, selon moi, une stratégie propice à une conduite adéquate et des ajustements du projet.

CONCLUSION

Le bénévolat en maison de retraite connaît un nouvel élan. D'une part, il emprunte le chemin de la personnalisation. Complément indispensable des activités collectives, les relations individualisées marquent un tournant dans l'évolution du bénévolat en maison de retraite. Elles concrétisent l'adaptation et la mise en adéquation du volontariat aux nouveaux besoins des résidents. Parce que les usagers sont à la recherche de rapports de proximité, cette forme de bénévolat leur apporte une réponse correspondant à leurs attentes. En outre, il entretient le lien social et prolonge le travail des agents, ainsi que le soutien des familles. Ce bénévolat s'inscrit dans la continuité des activités des autres acteurs. Dès lors, il offre un nouvel horizon à la prise en charge des personnes âgées.

D'autre part, dans le cas de la maison de retraite de Wasquehal, ce nouvel élan se manifeste par une structuration et une adaptation du bénévolat existant. Non seulement cet établissement s'oriente vers cette nouvelle forme de volontariat, mais il recherche également les clefs d'une organisation adéquate.

Cette étude nous a donc permis d'apporter des pistes d'orientation à la structure. Celles-ci portent l'empreinte du contexte dans lequel elles trouvent application. C'est d'ailleurs toute la difficulté pour un Directeur : trouver les outils permettant d'organiser le bénévolat, tout en prenant en compte l'ensemble des paramètres interférant dans son champ d'action. Ces éléments sont multiples : humains, matériels, financiers, juridiques, organisationnels...

En définitive, la gestion du bénévolat au sein d'une maison de retraite revêt presque une dimension stratégique. Il s'agit de déterminer l'organisation adéquate par une analyse des besoins et des ressources de la structure, tout en ayant une vision prospective du volontariat. Il convient également de mesurer les enjeux du dispositif envisagé. Néanmoins – et c'est là la difficulté d'appliquer une stratégie – le bénévolat reste un acte libre, gratuit et sans contrainte. Ces caractéristiques sont celles devant guider toute réflexion et action. Il appartient au Directeur de trouver le juste milieu entre ces caractéristiques et les contraintes institutionnelles. Cet équilibre doit se maintenir pour que le bénévolat demeure une richesse préservée.

Bibliographie

OUVRAGES

- BERTHOTY Patrice : « Le bénévolat à l'hôpital », Thèse pour le troisième cycle du droit médical et de la santé publique, I.E.P d'Aix en Provence, Année 1975 – 1976
- DAN FERRAND – BECHMANN : « Le bénévolat et la solidarité », Essai, Editions SYROS – Alternatives, 1992
- DUREUX Marie – Jeanne : « Une étude d'humanisation, le cas du bénévolat hospitalier », Thèse pour le doctorat d'université, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, 1979 – 1980
- GUIDEZ Chantal : « Le bénévolat à l'hôpital, oui mais... », Mémoire E.N.S.P – I.G, 1996
- JAMOT Muriel : « L'animation : place et rôle des bénévoles en maison de retraite », Mémoire E.N.S.P – D.E.S.S, 1998
- PATOUILARD Daniel : « Le bénévolat. Guide social, fiscal et comptable », in Guides Pratiques, Juris Associations, éditions JURIS service, 1992
- PONELLE Virginie : « Le bénévolat et la santé en France aujourd'hui et demain », Coordination scientifique, médecine – sciences – Flammarion, I.E.P.S, 1997
- RIVET Fabrice : « De la pertinence d'une politique partenariale entre l'hôpital public et les associations de bénévoles : le cas du C.H.U de Nice », Mémoire E.N.S.P – E.D.H, 1995
- THRAPS OLSEN Suzanne : « Bénévolat et professionnalisme : une association en demande d'un statut de C.H.R.S », Mémoire E.N.S.P – Cafdes, 1995
- VERCAUTEREN Richard, CHAPELEAU Jocelyne : « Evaluer la qualité de vie en maison de retraite », Pratiques su champ social, éditions ERES, 1995
- VERCAUTEREN Richard, BARRANGER Anelyse, VERCAUTEREN Marie – Christine : « Animer une maison de retraite », Pratiques du Champ Social, Editions ERES, 1995

REVUES

- Abbé MARTZ Francis : « L'aumônerie à l'hôpital, à l'interface entre médecine globale et religions », in Gestions Hospitalières, Août – Septembre 1996, p 507
- Assemblée Nationale : « Proposition de loi visant à soutenir le monde associatif et à promouvoir le bénévolat », N° 1979, Enregistrée à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 1^{er} Décembre 1999
- Assemblée Nationale : « Proposition de loi relative au statut du bénévolat associatif », N° 1346, Enregistrée à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 27 Janvier 1999
- BERTHAIL Alex : « Le bénévolat en structure de soins ou d'hébergement. Un cadre à définir », Revue Hospitalière de France, Mai – Juin 1999, N° 3, p 5
- BIDET Eric : « L'économie sociale : une secteur d'avenir ? », Problèmes économiques et sociaux, La Documentation Française N° 798, 27/02/98
- BOULMIER Daniel : « Le bénévole associatif, collaborateur du service public : encadrement des tâches et couverture des risques. A propos d'une décision du Conseil d'Etat du 31 Mars 1999 », in Revue de Droit Sanitaire et Social, N° 35, Octobre – Décembre 1999
- ATTIAS – DONFUT Claudine, RENAUT Sylvie, ROZENKIER Alain : « Vie à domicile et aide bénévole », in Gériatrie et Société, N° 72, Mars 1995, p 197
- CASTRO Sami : « Bénévolat et chômage : voici le droit du non – emploi », un Union Sociale, N° 81, Avril 1995, p 13
- CORNIERE Hélène : «Quelle place pour le bénévolat ? », in Lien Social, N° 342, 7 Novembre 1996, p 8
- DAN FERRAND – BECHMANN : « Bénévolat, quels mots pour le dire ? », in Administration, Revue d'étude et d'information publiée par l'association du corps préfectoral des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l'Intérieur, N° 176, Juillet – Septembre 1997
- DAN FERRAND - BECHMANN : « Qui sont les bénévoles face aux professionnels ? », in Années, N° 214, 1992, p6-8
- DELCAMBRE Alexis : « Mieux vieillir en restant chez soi », La Voix du Nord, 4 Juillet 2001-08-08 »Assurance volontaire et accidents du travail des bénévoles d'associations », in Actualités Sociales Hebdomadaires, 29 Mars 1996, p 13
- DELMOTTE Hélène : « Sida, la crise du bénévolat », in Le Journal du Sida, N° 119, Octobre – Novembre 1999, p 31

- MOLLARD Judith : « Le bénévole au pays de la démence : sa formation », in Gérontologie et Société, N° 72, Mars 1995, p 197
- PHILIPPE Jean : « Les représentants des usagers et les bénévoles, collaborateurs occasionnels du service public hospitalier », in Revue Hospitalière de France, N° 5, Septembre – Octobre 1999, p 6
- PROUTEAU Lionel : « Le bénévolat : pourquoi et comment ? », Problèmes économiques et sociaux, La documentation Française, N° 2.570, 27/05/1998
- RENARD Pierre : « Les allocations chômage et l'activité bénévole », in La Gazette, 6 Mai 1996, p 24
- « Le bénévolat, force de développement », Le Lien, Revue des associations A.D.M.R, N° 562, Août – Septembre 1998

COLLOQUES / SEMINAIRES

- Actes du Colloque organisé par l'association du service à domicile (A.D.M.R) : « Le bénévolat, une valeur pour l'avenir des services aux personnes », Paris, le 19 Septembre 2000
- Actes des journées du G.R.A.P.H en Avignon : « Les associations aux frontières de l'hôpital. Vers une nouvelle dynamique de santé », in Gestions Hospitalières, Août – Septembre 1997, p 497
- BENNAFONT, CABY, CHAUSSUMIER, DUPONT, OLLIVIER, PARAINÉ, RICHARD, « Le bénévolat et travail social », Séminaire I.A.S.S N°8, 1978
- Colloque organisé par le C.L.E.I.R.P.A et accueil et service – S.O.S 3è âge : « Bénévoles, professionnels et personnes âgées, ensemble pour un meilleur accompagnement », in Relais de l'UNESCO, 1991
- Conseil National de la Vie Associative : Rapport du groupe de travail mixte « Développement de l'emploi dans les associations », 1995
- Conseil National de la Vie Associative : Rapport du groupe de travail mixte « Promotion du bénévolat », 1995
- Séminaire interdisciplinaire : « Le travail bénévole dans le secteur sanitaire et social. Analyse qualitative et quantitative », E.N.S.P, Novembre 1986
- Xème colloque de A.D.E.S : « Le poids économique du secteur associatif », ARCHEMBAULT Edith, TCHERNONONG Viviane, in Nouvelles données sur l'économie sociale, Paris, 14 Mars 1994, Laboratoire d'Economie Sociale

- XIIème Congrès National de la F.N.A.D.E.P.A: « Faut-il avoir peur des familles et des bénévoles ? », in Les Cahiers, Lyon 12 et 13 Juin 1997

Liste des annexes

(non fournies par l'auteur)

Annexe 1 : Structure du secteur associatif en France – 1995

Annexe 2 : Estimation du nombre de bénévoles et nombre qu'ils représentent en emplois équivalent temps plein, par domaine d'activité – 1996

Annexe 3 : Questionnaire relatif au bénévolat, adressé aux volontaires de la maison de retraite de Wasquehal

Annexe 4 : Circulaire N° 661 du 04/03/1975, relative au bénévolat dans les établissements d'hospitalisation publics, non parue au journal officiel

Annexe 5 : Charte internationale du volontariat

Annexe 6 : Charte du volontaire et Charte du bénévolat en maison de retraite (C.H.U de Dunkerque)

Annexe 7 : Décret N° 2000-1004 du 16/10/2000 proposant une convention type entre les associations de bénévoles et les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux, JO du 18/10/2000