



1

Dans le cadre du décret Education Permanente

La Plate-forme francophone du Volontariat  
présente :

## ANALYSE

(13.668 signes)

### La professionnalisation des volontaires

Lucie Dugardin

*Pourquoi parlons-nous aujourd'hui d'une  
professionnalisation des volontaires ?*





## Introduction

Le volontariat a souvent été considéré comme constituant un monde à part, régi par des valeurs différentes de celles de l'économie marchande. Ainsi, en théorie du moins, il n'y avait pas de rémunération des volontaires, pas de possibilité de carrière pour eux, pas d'exigence en termes de diplôme ou d'expérience, ou encore pas de concurrence ni de hiérarchie. Or, depuis plusieurs années maintenant, ces éléments ont changé (les volontaires peuvent par exemple être défrayés) et la vie associative évolue : les associations se professionnalisent<sup>1</sup>. Parallèlement, on entend fréquemment parler d'une « professionnalisation » des volontaires, même si, dans l'imaginaire collectif, « volontariat » reste souvent synonyme d'amateurisme.

2

Mais qu'est-ce que le terme « professionnalisation » signifie réellement ? Quel(s) est/sont le(s) but(s) de cette professionnalisation ? Comment en est-on arrivé là ? Est-ce que cette professionnalisation est causée par un recul des services offerts par les services publics aux citoyens ? Ou bien la nécessité d'une professionnalisation provient-elle d'une demande du secteur associatif lui-même ? C'est à ces quelques questions que la présente analyse va tenter de répondre.

### 1) La « professionnalisation », qu'est-ce que c'est ?

Dans la littérature sur le sujet, le concept de professionnalisation est décliné de multiples façons. Ainsi, souvent, le terme « professionnalisation » est utilisé comme synonyme de

---

<sup>1</sup> « Profession bénévole », Journée de travail, Salon-de-Provence, 5 décembre 2006, La tribune fonda, n ° 186, août 2007, p.22





« salarisation » : on passerait alors d'une activité qui n'est pas professionnelle dans le sens où elle n'est pas rémunérée (et donc pas considérée comme une profession), à une activité salariale et donc professionnelle. Or, s'il est évident que le volontariat peut être créateur d'emplois, ce n'est pas de ce versant de la professionnalisation que nous traiterons dans la présente analyse.

D'autres auteurs, parmi lesquels les sociologues interactionnistes américains (citons par exemple Everett Hugues), vont se lever contre cette confusion en définissant la professionnalisation comme un processus de construction menant à la reconnaissance sociale accordée à un groupe, qui devient alors « professionnel »<sup>2</sup>. La grande différence entre les deux notions est, selon eux, la suivante : le processus que constitue la salarisation consisterait à rémunérer une fonction qui était assumée bénévolement jusqu'alors, mais cette activité constitue un emploi « classique » que l'on pourrait très bien retrouver dans le secteur marchand ou encore le secteur public (comptabilité, gestion de structure, management, etc.). À l'inverse, la professionnalisation est considérée comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers et « *lorsque le processus de professionnalisation est achevé, celle-ci aboutit à la reconnaissance par l'ensemble social de la légitimité du contrôle de l'activité et de son accès par les professionnels eux-mêmes* »<sup>3</sup>. Or, cette définition, qui met au cœur du processus de professionnalisation la reconnaissance sociale, pose question : est-on forcément professionnel parce qu'on est reconnu socialement comme tel ? Ou devons-nous voir là une dérive de sens causée par la tendance sociétale actuelle consistant à paraître le meilleur en toutes

---

<sup>2</sup> DUSSUET, Annie, FLAHAULT, Erika, LOISEAU, Dominique « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », Espaces et Sociétés, Travaux et documents, mai 2009, n°28, p.70

<sup>3</sup> DUSSUET, Annie, FLAHAULT, Erika, LOISEAU, Dominique, « Bénévolat et Salarariat: quelle coexistence dans les associations? », p.41, in « Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation », 2010, pp.41-51





circonstances, en particulier dans une société en crise dans laquelle l'accès à l'emploi ne peut être assuré à un certain nombre de citoyens ?

Certaines définitions avancent l'idée que la professionnalisation serait un processus d'adaptation des structures du monde associatif sur un modèle possédant de nombreuses similitudes à celui de prestataires de services privés. Dans cette optique, le processus renverrait à : une gestion administrative performante, une politique de recrutement sur définition de postes et de profils, une gestion rationnelle du temps de travail, etc. Mais une telle définition pose, elle aussi, un problème. En effet, elle met en évidence l'extériorité du processus de professionnalisation, qui s'imposerait aux associations. En clair, il s'agirait en fait de critères et d'objectifs, imposés par l'extérieur, et auxquels l'association devra se conformer<sup>4</sup>.

Il est évident qu'aucune de ces définitions ne nous satisfait pleinement et ne traduit la réalité du processus de professionnalisation qui devrait caractériser le monde du volontariat. Nous reprendrons donc très simplement la définition offerte par le sens commun et le langage courant, qui définit la professionnalisation comme le « *fait, pour quelqu'un ou quelque chose, de se professionnaliser* », c'est-à-dire faire devenir quelqu'un « professionnel », adjectif qui est lui-même défini comme une personne « 1. qui exerce régulièrement une profession, un métier, par opposition à un amateur ; 2. qui exerce une activité de manière très compétente »<sup>5</sup>.

Il est important de garder cette définition à l'esprit tout au long de l'analyse, sans néanmoins faire abstraction de la polysémie du terme.

---

<sup>4</sup> LE NAËLOU, Anne, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG », *Revue Tiers-Monde*, t.XLV, n° 180, octobre-décembre 2004, p.775-776

<sup>5</sup> Définition du Petit Larousse





## 2) Comment en est-on arrivé à lier volontariat et professionnalisation ?

### ➤ *La croissance du monde associatif*

Depuis plusieurs années, on assiste à une double croissance dans le monde associatif. D'une part, le nombre d'associations augmente de manière progressive ; d'autre part, ces associations travaillent avec des équipes de plus en plus grandes, en termes de travailleurs salariés ou de volontaires. Ces augmentations sont à mettre en parallèle avec une croissance du nombre de demandes adressées au secteur non marchand, ainsi qu'une croissance dans le nombre d'usagers. Davister explique ce phénomène par le fait que les citoyens seraient de plus en plus exclus par les entreprises capitalistes de certains biens et services (mouvement de privatisation), mais aussi de plus en plus insatisfaits de l'offre du secteur public (recul de l'Etat providence). En effet, dans un contexte de crise comme nous l'avons connu ces dernières années, les pouvoirs en place font le choix de politiques de rigueur et de coupes dans certains budgets, et souvent les premiers budgets passant à la trappe sont ceux concernant la santé, l'action sociale, l'enseignement, etc. Ces services publics apportent ainsi de moins en moins satisfaction aux citoyens. Face à cela, on attend de certaines associations qu'elles remplissent des rôles et des missions toujours plus poussées.

### ➤ *La complexification du secteur associatif*

En parallèle à cette augmentation, on a également constaté une certaine complexification. Comment celle-ci se traduit-elle ? Premièrement, on constate qu'une certaine grammaire de la responsabilité s'est imposée petit à petit. Cela signifie que nous vivons dans une société où les individus tolèrent de moins en moins les risques et où, quand un individu est victime d'un événement néfaste, il veut trouver le responsable (ou plutôt un responsable). On assiste ainsi à ce que Charlotte Moreau a décrit comme « *un courant de*





*victimisation et de judiciarisation* »<sup>6</sup>. Certains ne craignent pas d'aller jusqu'en justice pour obtenir réparation du tort. Dans ce contexte, les organisations prestataires de services ou productrices de biens choisissent d'anticiper cela en offrant un service ou un bien presque infaillible au niveau de la qualité et de la sécurité.

Une autre situation assez complexe est le fait que les demandes adressées au secteur associatif ont évolué. Les associations vont donc être amenées à produire des biens et des services complexes (suite à la désertion des pouvoirs publics, voir plus haut), afin de répondre aux besoins de la population : cela demande de maîtriser un ensemble étendu de savoirs, généraux comme spécifiques. Parallèlement, les pratiques des associations sont de plus en plus encadrées d'un point de vue juridique, les budgets sont de plus en plus lourds à gérer<sup>7</sup>.

### ➤ *Gérer la répartition des tâches entre salariés et volontaires*

Ensuite, soulignons un autre enjeu : il existe, à l'heure actuelle, de plus en plus d'associations où se côtoient presque quotidiennement salariés et volontaires. Ainsi, les frontières entre les uns et les autres tendent à devenir de plus en plus floues et cela amènerait à une « contamination » d'un statut par l'autre. En conséquence, on attendrait toujours des compétences plus poussées et plus techniques de la part des volontaires<sup>8</sup>.

### ➤ *Une concurrence accrue entre acteurs*

Comme mentionné plus haut, on assiste à une croissance du secteur associatif et il arrive que certaines associations (ou institutions faisant appel à des volontaires) aient des projets, un objet

---

<sup>6</sup> MOREAU, Charlotte, « *La gestion des compétences: un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif* », CESEP, 2010, disponible en ligne [http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_compетенces.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compетенces.pdf), pp.8-9

<sup>7</sup> « Profession bénévole », Journée de travail, Salon-de-Provence, 5 décembre 2006, La tribune fonda, n ° 186, août 2007, pp.19-20

<sup>8</sup> DUSSUET, Annie, FLAHAULT, Erika, LOISEAU, Dominique, *loc.cit.*, p.69





social, des objectifs qui se chevauchent. Ainsi, deux associations peuvent développer deux offres similaires, mais chacune selon sa logique interne respective et s'ignorant mutuellement (par méconnaissance, manque de coordination, etc.). Parfois, des associations qui semblent, a priori, différentes dans leurs objectifs peuvent être également amenées à se concurrencer l'une l'autre. À titre d'exemple, pensons à des associations qui vont gérer des établissements dits médico-sociaux et accueillir plusieurs dizaines de personnes âgées ou handicapées en long séjour, au détriment de certaines maisons de repos par exemple.

De plus, un nombre grandissant de domaines (pensons au secteur des soins de santé par exemple), l'offre institutionnelle et/ou associative est parfois également complétée par une offre privée. Cela amène à installer de la concurrence entre les acteurs associatifs et des acteurs issus du monde marchand<sup>9</sup>.

L'introduction de cette logique de marché concurrentiel dans le secteur associatif va demander aux associations et, partant, aux volontaires de se professionnaliser

### ➤ *Une nouvelle médiatisation*

Un autre facteur entraînant à une professionnalisation des volontaires est la médiatisation du secteur associatif. Ainsi, des associations vont être amenées (car cela correspond à leur projet ou est rendu nécessaire par la tenue de leurs objectifs) à médiatiser certaines de leurs actions ; ou, à l'inverse, cela peut arriver que ce soit tout simplement les médias qui s'intéressent à certaines de leurs actions. Pensons aux volontaires s'impliquant dans des associations environnementales, de défense des droits de l'homme, etc., bref au volontariat de militance. Ces associations peuvent choisir de se faire entendre dans les médias. Or, cela signifie que tous les acteurs en

---

<sup>9</sup> FLEURET, Sébastien, « Associations et réseaux "institutionnels" de soins en France : concurrence, complémentarité ou indifférence polie ? », [http://c.vmcndn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_toronto/fleuret.sebastien.pdf](http://c.vmcndn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_toronto/fleuret.sebastien.pdf), consulté le 21/10/2013





mouvement doivent être capables de justifier, expliquer ou encore rendre compte de leur action.

### ➤ *Un besoin plus grand de transparence et d'efficience*

Énormément d'associations sont soutenues par des fonds ou subventions publics. Dans le monde associatif belge, on estime que la part des ressources provenant du secteur public varie entre 65 et 75%<sup>10</sup>. Cela amène donc certaines obligations en termes de justification des budgets. Ces obligations peuvent être remplies en mettant en place (ou en insistant) sur certaines règles générales de transparence démocratique, de gestion financière correcte et d'efficience. La solution à ces besoins serait soit d'avoir recours à des volontaires présentant des profils « professionnels », soit pouvoir offrir des formations à ces volontaires pour les maintenir « à niveau ». Or, vu le peu de subsides débloqués par les pouvoirs publics en vue d'assurer la formation des volontaires, cette solution est difficilement utilisable.

8

### ➤ *Une demande des volontaires eux-mêmes*

Mais on peut également voir que la demande de professionnalisation vient parfois des volontaires eux-mêmes, qui demandent d'être mieux « outillés » afin de pouvoir agir « comme des pros » et faire face à leurs responsabilités<sup>11</sup>. Ce phénomène est lié à l'évolution dans les raisons de l'engagement volontaire. En effet, auparavant, l'engagement volontaire était principalement idéologique : la personne s'engageait à long terme pour une grande cause qu'elle défendait. Actuellement, on observe dans le volontariat les mêmes tendances que celles du marché de l'emploi. Fini de faire carrière pendant trente ou quarante ans dans la même association, les volontaires changent plus régulièrement de structures et accumulent

---

<sup>10</sup> ARCHAMBAULT, Edith, « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif ? », XVIème Colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale), Décembre 2006,, p.13

<sup>11</sup> LE NAËLOU, Anne, *loc.cit.*, p.775







des expériences d'engagement différentes. Si certains peuvent regretter l'engagement plus « militant », ces nouveaux volontaires sont souvent plus exigeants envers eux-mêmes et plus efficaces. Ils désirent être utiles et pertinents dans leur action. C'est important de signaler ce phénomène, car cela montre que les volontaires peuvent être acteurs de leur professionnalisation, et que ce n'est pas un processus extérieur qui s'imposerait à eux sans qu'ils ne puissent rien y faire.

### 3) Conclusion : Pourquoi une professionnalisation des volontaires est-elle importante ?

Aujourd'hui, les concepts de « professionnel » et de « professionnalisation » sont des notions utilisées pour s'interroger sur l'efficacité des actions non seulement des salariés, mais aussi des volontaires. En effet, l'« efficacité » du volontariat est de plus en plus souvent mesurée à l'aune de critères provenant du monde salarial<sup>12</sup>. Les objectifs d'une professionnalisation des volontaires peuvent donc être multiples : renforcer les associations et aboutir à une reconnaissance collective de leur utilité sociale ; améliorer la confiance du public dans ces associations et dans leur potentiel, leur sérieux et leurs compétences.

Mais avant d'amener une plus-value pour l'association en elle-même, la professionnalisation des volontaires peut offrir une plus-value aux volontaires eux-mêmes. En effet, à l'heure actuelle, agir comme un « bon professionnel » est une ambition respectable, que l'on retrouve chez beaucoup de volontaires. Donner aux volontaires

---

<sup>12</sup> MOYEN, Jean, « *Le bénévolat-volontariat : quelles évolutions ? Une analyse générale à partir de données régionales* », Conseil Economique et Social Régional du Limousin, Rapport n° 2007-04, p.47





les moyens d'améliorer leurs compétences peut être un formidable outil dans le cadre d'une recherche de valorisation du volontaire et de l'action volontaire.





## Bibliographie :

- « Profession bénévole », Journée de travail, Salon-de-Provence, 5 décembre 2006, La tribune fonda, n°186, août 2007, pp.19-28
- ARCHAMBAULT, Edith, « Y a-t-il un modèle européen du secteur sans but lucratif ? », XVIème Colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale), Décembre 2006
- DUSSUET, Annie, FLAHAULT, Erika, LOISEAU, Dominique, « Bénévolat et Saliariat: quelle coexistence dans les associations? », in « Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation », 2010, pp.41-51
- DUSSUET, Annie, FLAHAULT, Erika, LOISEAU, Dominique, « Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations », *Espaces et Sociétés, Travaux et documents*, mai 2009, n°28, pp.67-75
- FLEURET, Sébastien, « Associations et réseaux "institutionnels" de soins en France : concurrence, complémentarité ou indifférence polie ? », [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_toronto/fleuret.sebastien.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_toronto/fleuret.sebastien.pdf), consulté le 21/10/2013  
[http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_competchences.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competchences.pdf)
- LE NAËLOU, Anne, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG », *Revue Tiers-Monde*, t.XLV, n°180, octobre-décembre 2004, p.773-798





- MOREAU, Charlotte, « La gestion des compétences: un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif », CESEP, 2010, disponible en ligne :
- MOYEN, Jean, « Le bénévolat-volontariat : quelles évolutions ? Une analyse générale à partir de données régionales », Conseil Economique et Social Régional du Limousin, Rapport n° 2007-04

