



PLATE-FORME FRANCOPHONE
DU VOLONTARIAT
A.S.B.L.



1

Dans le cadre du décret Education Permanente

La Plate-forme francophone du Volontariat
présente :

ANALYSE

(11513 signes)

Pour une démarche qualitative dans le volontariat

Lucie Dugardin

*Comment rendre l'action des volontaires plus
qualitative ?*





Introduction

Dans une précédente analyse, nous avons évoqué le phénomène de la professionnalisation des volontaires en tentant d’y apporter une définition et en analysant les raisons qui ont amené le monde associatif et les volontaires à se professionnaliser. Cette analyse s’inscrit dans la continuité de la précédente et poussera la réflexion plus loin en se demandant, concrètement, comment réaliser cette professionnalisation. Y a-t-il des critères spécifiques au monde associatif ? Les caractéristiques du secteur privé sont-elles totalement inadaptables ? Quels sont les pièges à éviter ? Les pouvoirs publics fournissent-ils suffisamment de moyens aux associations pour qu’elles puissent assurer cette professionnalisation ? C’est à ces quelques questions que la présente analyse tente de répondre.

2

1) Comment rendre l’action des volontaires plus qualitative ?

La professionnalisation des volontaires peut être menée en amont (c’est-à-dire, avant le début de leur activité volontaire) soit en aval (à la suite de leur recrutement).

a) En amont :

Les associations vont directement partir à la recherche de profils dits « entrepreneuriaux », afin d’assurer les différentes fonctions de gestion, ou des profils considérés comme amenant une forte valeur ajoutée technique (qu’il s’agisse d’un métier spécifique ou d’un diplôme hautement qualifié par exemple). Les profils





recherchés tendent à être de plus en plus précis et l'association de plus en plus sélective¹.

Le problème de ce genre de pratiques est qu'elles peuvent amener à créer des barrières et des freins à l'accès au volontariat pour un public moins qualifié ou moins expérimenté.

3

b) En aval :

- *Deux concepts au centre de l'enjeu : la gestion des ressources humaines et la gestion des compétences*

Un grand concept au cœur de l'enjeu de la professionnalisation des volontaires est celui de la gestion des ressources humaines. Si cette notion de gestion des ressources humaines provient du secteur privé classique, il faut se distancier de ce dernier : en effet, il est évident qu'on ne gère pas les ressources humaines de la même manière dans le secteur privé classique et dans le secteur associatif.

Davister explique pourquoi la gestion des ressources humaines est un enjeu tellement fondamental dans les associations. D'une part, ce serait tromper l'idéologie même des associations que de ne pas mettre l'homme, et donc le travailleur, au centre des considérations. Il faut dès lors développer des pratiques de gestion des ressources humaines qui traduisent la primauté de l'humain. Ensuite, les associations sont essentiellement actives dans le domaine de la production de service, ce qui place les travailleurs au cœur du processus de production. Par exemple, distribuer un repas chaud aux sans-abri repose presque exclusivement sur les prestations des volontaires. Toute l'organisation du secteur associatif repose donc sur l'humain.

¹ 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_compétences.pdf, p.11





Un concept qui semble être au cœur de la gestion des ressources humaines des volontaires est celui de « compétences », et de « gestion des compétences ». Malgré un manque de clarté au niveau de sa définition, il s'agit d'un concept incontournable en gestion des ressources humaines aujourd'hui. Ce qui différencie la compétence de la qualification, c'est le fait qu'elle ne s'appréhende que par le biais d'un acteur en situation dans un certain contexte d'activité. Elle est dynamique : en effet, la compétence évolue dans le temps. À l'inverse, la qualification est plus statique. Retenons cette définition, donnée par Segrestin : « *La compétence est l'ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail* ».

Mais la gestion des volontaires n'est qu'à ses débuts, et il est évidemment difficile d'évaluer des pratiques de gestion des compétences similaires à celles observées dans le secteur privé (description de fonction, référentiel et bilan de compétences, etc.)².

Dès lors, comment ces deux concepts se concrétisent-ils dans les faits ?

- Mesures concrètes en vue d'aboutir à une professionnalisation des volontaires

- La première mesure concrète qui peut être prise est de mettre en place un mode de gestion centré sur la mobilisation des ressources humaines autour d'une valorisation des compétences de chacun. Ainsi, la gestion des compétences des volontaires débute avec la traduction des objectifs de l'association en termes de besoin en compétences. Il faut faire naître des outils permettant d'appréhender les compétences des volontaires et de leur proposer des tâches et des rôles qui concordent avec celles-ci. La gestion des compétences dans le cadre associatif peut donc être envisagée comme la volonté des associations de

² *Ibid.*, pp.14-25





mobiliser et valoriser les compétences de ses volontaires, de mettre « la bonne personne à la bonne place »³.

- Dans cet environnement associatif complexe, on demande aux volontaires de sans cesse acquérir de nouvelles compétences ou d'actualiser leurs connaissances. Mais comment y arriver ? Un moyen est la formation. Une formation peut être définie comme toute action permettant de valoriser, développer ou produire de la compétence individuelle et collective, au bénéfice des individus ou du projet associatif. Vu l'étendue des missions ou domaines d'activités des associations, le sceptre des formations est très large. Mais au-delà des formations formelles, nous trouvons aussi ce que nous pouvons appeler des formations « informelles ». De quoi s'agit-il ? On parle ici d'autres manières de se former, comme par exemple assister à un conseil d'administration ou à une assemblée générale, suivre un travailleur ou un autre volontaire durant une journée pour voir en quoi consiste son activité, etc. Il s'agit également de rappeler que, même si ce n'est pas sa vocation principale, le volontariat est un moyen de mettre efficacement en pratique certaines compétences, voire même d'en acquérir des nouvelles. De plus, il permet également de renforcer l'appartenance à une communauté et de retrouver confiance en soi. C'est pourquoi la formation est un élément indispensable : cela permet également de rendre le travail des bénévoles plus attrayant et de conforter leur motivation⁴.
- Si les associations attendent de plus en plus de leurs volontaires qu'ils s'engagent sur la base de compétences techniques (qu'elles soient pédagogiques, juridiques, comptables, etc.), selon les fonctions confiées, d'autres acteurs peuvent jouer un rôle dans la

³ *Ibid.*, p.26

⁴ 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, pp.58-59





professionnalisation des volontaires : les associations par exemple, en prévoyant de bonnes conditions d'accueil des volontaires ou d'autres formations ; les coordinateurs de volontaires ; etc. Les pouvoirs publics peuvent également être importants. En effet, ceux-ci peuvent jouer un rôle en reconnaissant les compétences et la professionnalisation des volontaires, en soutenant cette montée en qualification dans l'exercice de responsabilités et en arrêtant de considérer l'action volontaire comme de l'amateurisme ou à la limiter à une fonction de suppléance.

6

Le problème auquel sont confrontées ces différentes possibilités est le manque de moyens dont disposent les associations pour les mettre en œuvre. En effet, pouvoir valoriser ses volontaires, leur offrir des formations, leur apporter l'aide d'un coordinateur, etc. coûte de l'argent. Or, l'État et les pouvoirs publics ne soutiennent pas suffisamment les associations dans ces exercices-là, particulièrement dans le domaine des formations : il est urgent pour les pouvoirs publics de dégager des moyens pour permettre aux volontaires d'accéder à des formations.

2) Les pièges à éviter

Si la professionnalisation des volontaires constitue un merveilleux moyen de dépasser la vision « d'amateurisme » souvent collée au secteur associatif, elle emporte néanmoins avec elle certains pièges à éviter pour les associations.

Premièrement, comme nous l'avons déjà mentionné, effectuer une professionnalisation « en amont », c'est-à-dire être plus sélectif en termes de recrutement des volontaires et/ou de cibler un certain profil de volontaires, amène le problème de l'accessibilité à tous du volontariat. En effet, dans ce cas, la professionnalisation des volontaires peut constituer un frein à l'engagement, puisque certaines





personnes, défavorisées par leur manque de qualification ou d'expérience, ou encore par un trajet de vie seront dès lors exclues du champ du volontariat. Il faut donc que cette professionnalisation en amont ne concerne que des secteurs de volontariat très précis, comme par exemple le volontariat de gestion.

D'autres craignent qu'une professionnalisation des volontaires, et plus largement du secteur associatif, amène à laisser de côté l'objectif de transformation sociale au cœur du projet de nombreuses associations. En effet, pour les tenants de cette critique, l'établissement d'une telle logique donne naissance à certaines difficultés, car elle parle d'efficacité, de compétences, voire même de rentabilité, dans des secteurs où les notions qui dominaient jusque là étaient la solidarité, la militance et l'engagement⁵.

Néanmoins, il nous semble que le monde associatif et les volontaires continuent à défendre certaines valeurs, différentes de celles de l'économie marchande. Il semblerait que les volontaires continuent à voir leur engagement comme une affaire de plaisir et de choix, qui leur permet de jouer un autre rôle social⁶. De plus, comme nous l'avons également déjà souligné, la professionnalisation peut être un merveilleux moyen pour amener à une valorisation du volontaire et de l'action volontaire, tout en amenant à renforcer sa confiance en soi pour ces volontaires.

3) Conclusion

Face à la multiplication et la spécialisation des institutions, la complexification des normes et exigences auxquelles sont soumises les associations en particulier au niveau des tâches administratives et de

⁵ LE NAËLOU, Anne, "Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG", *Revue Tiers-Monde*, t.XLV, n°180, octobre-décembre 2004, pp.774-777

⁶ "Profession bénévole", *Journée de travail, Salon-de-Provence*, 5 décembre 2006, La tribune fonda, n° 186, août 2007, p.22





gestion, ainsi que des demandes qui leur sont adressées, les associations recherchent une approche « professionnelle » du volontariat. Comment cela se traduit-il ? Par toute une série de mesures que les associations essaient de mettre en place, et qui passent du recrutement à l'intégration des volontaires à l'organisation du travail et sa valorisation, tout en passant par la mise en place de formations à l'égard de volontaires (ou leur offrir la possibilité de participer à des formations déjà existantes). Si certains pièges subsistent (notamment en termes d'accessibilité au volontariat pour tous), la professionnalisation peut être une formidable solution pour dépasser l'amalgame « volontaire = amateur », mais pour cela il faut, entre autres, un soutien financier plus important des pouvoirs publics pour pouvoir offrir aux volontaires les moyens de se former ou encore aux associations les moyens de valoriser leurs volontaires.





Bibliographie :

- 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 : http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compétences.pdf
- 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
- “Profession bénévole”, Journée de travail, Salon-de-Provence, 5 décembre 2006, *La tribune fonda*, n°186, août 2007, pp.19-28

