

# Préambule

## Rentabilité et volontariat : un mariage malheureux ?

Au sein de nos organisations, la logique d'efficacité, voire de rentabilité, influence souvent la manière de définir nos actions, nos méthodes de travail et la répartition des rôles. Pour répondre à des exigences administratives, réaliser nos missions parfois sous pression ou dans l'urgence. Les activités de volontariat ou les relations avec les bénévoles n'y échappent pas.

Mais qu'entend-on par efficacité, rentabilité, performance... exactement ? Quelles dérives cela représente-t-il pour le volontariat ? Comment penser le volontariat au-delà de ces logiques économiques ?

### « L'EFFICACITÉ, C'EST FAIRE LES CHOSES BIEN. L'EFFICIENCE C'EST FAIRE LES BONNES CHOSES »

Peter F. Drucker, auteur et consultant en management d'entreprise

Compétences, efficacité, rentabilité... Originaires du champ économique, ces notions sont aujourd'hui bien présentes au-delà : on les retrouve dans les mesures gouvernementales, appels à projets, structuration des associations... Les bénévoles, actifs dans ce contexte, évoluent dans ces logiques économiques. Mais comment se définissent-elles exactement ? Quelques définitions pour mieux comprendre leur impact sur le volontariat.

*Compétences, efficacité, rentabilité... Originaires du champ économique, on retrouve ces notions bien au-delà : mesures gouvernementales, appels à projets, structuration des associations...*

**L'efficacité, c'est la capacité à obtenir le résultat souhaité.**

Une personne sera dite « efficace » si elle atteint les objectifs qui lui ont été fixés. L'efficacité se distingue de l'efficience par la considération

des ressources. En effet, **l'efficience** peut se définir comme **la capacité à parvenir à un maximum de résultats avec un**



**minimum de ressources.** Elle rejoint dès lors la notion de rentabilité, qui vise la production d'une valeur supérieure à l'investissement en temps, en ressources humaines et en argent. Ces différents concepts se trouvent réunis lorsqu'ils s'appliquent à une organisation ou une personne qualifiée de performante : à la fois efficace car elle atteint ses objectifs et efficiente car elle fonctionne aux moindres coûts. Peter Drucker, économiste américain, ajoute une nuance aux notions d'efficacité et d'efficience. Au-delà des résultats ou des moyens mis en œuvre, il attire l'attention sur la capacité à bien choisir préalablement ses objectifs. Quel est leur bien-fondé ? **La performance s'entend donc selon trois critères complémentaires : la pertinence – quelle est l'utilité visée, les résultats et les ressources mis en œuvre pour les atteindre.** Comment ces logiques touchent-elle le volontariat ?

Premièrement, le monde politique vise régulièrement à rentabiliser l'expérience volontaire en l'inscrivant dans une perspective de retour vers l'emploi, sans qu'aucun lien de cause à effet ne puisse être réellement démontré (cf. Les Cahiers du volontariat 2017). Il n'est pas le seul à inscrire le volontariat dans une logique rentable. De nombreuses associations attendent de leurs bénévoles d'être efficaces. Les exigences des pouvoirs publics et le maintien des →

→ financements mobilisent les énergies dans ce sens. Par ailleurs, il s'agit aussi de pouvoir répondre aux attentes d'un public toujours plus exigeant, qui parfois oublie qu'ils ont des bénévoles en face d'eux. Cette logique d'efficacité a poussé le secteur associatif à se professionnaliser peu à peu. Mais qu'entendons-nous par là ?

**La professionnalisation des associations véhicule des sens divers.** Tantôt synonyme de « salarisation », tantôt désignant l'importation de méthodes et outils de l'entreprise, ce terme met en exergue la volonté d'être davantage systématique, de faire preuve de rigueur et de pouvoir compter sur des savoirs. Si ces différents éléments ont permis au secteur associatif d'être reconnu comme un acteur sérieux, capable d'anticiper et de s'adapter, l'inquiétude subsiste quant à la place donnée aux valeurs – inclusion, mixité, justice, respect des droits... Comment jongler entre des logiques économiques et le sens de nos actions ? Que ce soit dans la définition des activités ou les attentes à l'égard des bénévoles, il est primordial pour nos associations de continuer à penser, au-delà de leur performance, à l'essence de leurs actions.

## DES ACTIONS AU RYTHME DE LA PROFESSIONNALISATION

Pour comprendre la place de l'efficacité dans le secteur associatif, prenons à titre d'exemple la définition de nos actions. **Que ce soit pour répondre aux directives des pouvoirs publics ou pour structurer le travail, la logique de « projet » est souvent utilisée pour imaginer et mettre en œuvre nos activités.** Celle-ci permet d'identifier le contexte : à quelles problématiques faisons-nous face ? Quels sont les besoins de nos publics ? Quels objectifs et indicateurs de réussite nous fixons-nous ? Pour clarifier les processus et actions pour y parvenir, nous veillons à répartir des rôles selon un planning et des échéances. Dès le départ, nous pensons également à ne pas perdre de vue l'évaluation de nos actions, pour mesurer leur impact.

Toutes ces étapes propres à la gestion de projet sont souvent empreintes de logiques d'efficacité, voire d'efficacité, pour la simple raison que les associations doivent généralement suivre les exigences de leurs bailleurs

de fonds. Selon le baromètre des associations – réalisé par la Fondation Roi Baudouin, 82% des associations bénéficient de subsides publics, qui représentent encore leur principale source de revenus. Mais la nature de ces financements a évolué : il devient de plus en plus difficile d'obtenir un financement structurel, les pouvoirs publics privilégiant davantage le système d'appels à projets. À travers ce dispositif, limité dans le temps, les associations sont davantage « contrôlées » par rapport à la qualité et aux résultats de leurs actions.

Si ce cadre présente l'avantage de se donner des défis à relever et de savoir dans







des citoyens. Pourquoi devenir bénévole dans notre organisation ? Comment les volontaires y créent-ils des liens ? Que retiennent-ils de leurs interactions avec les publics, quelles causes défendent-ils ? Toutes ces questions font écho à l'objet social de l'organisation : au-delà de résultats attendus, nos actions sont avant tout définies autour d'un idéal tourné vers la société. Une autre perspective à adopter pour donner du sens ?

*Si ce cadre présente l'avantage de savoir dans quelle direction s'inscrivent nos actions, il peut être perçu négativement car empreint de beaucoup de « formalisme », en particulier aux yeux des bénévoles.*

## AU-DELÀ DE LA PERFORMANCE, LE SENS DE L'ACTION

Que ce soit dans le quotidien des travailleurs ou des bénévoles, envisager un projet ou une activité selon la mission de l'organisation permet de préserver la force associative. **La mission définit la raison d'être de l'association.** En inscrivant nos activités en lien avec celle-ci, nous réaffirmons notre spécificité : au-delà de résultats, l'action associative s'envisage avant tout comme un processus autour de dynamiques collectives, au profit de la société. Faire le lien avec les actions des volontaires permet de rencontrer une de leurs principales motivations, « se sentir utile ». Des indicateurs quantitatifs sont souvent exigés par les pouvoirs publics dans l'octroi de financement, mais ceux-ci ne parlent pas forcément aux bénévoles. Il est important de leur fournir des indicateurs qui soient liés à leurs activités et leurs motivations. Comment mesurer les aspects qualitatifs de leur présence et de leur action ? Comment tenir compte des effets à long terme alors que souvent nous devons évaluer les projets annuellement ? Tous ces éléments sont des leviers intéressants pour fidéliser les bénévoles et méritent d'être rendus visibles au sein de l'organisation, à l'externe et auprès des volontaires. →

quelle direction s'inscrivent nos actions, il peut être perçu négativement car empreint de beaucoup de « formalisme », en particulier aux yeux des bénévoles.

**Avec des motivations telles que « rencontrer des gens », « être utile », « par conviction », comment ne pas ressentir « trop de cadre » alors qu'ils s'engagent de manière libre ?** Comment éviter que le temps qu'ils donnent avant tout par plaisir, ne devienne source de tensions face aux exigences de résultats ? En tant qu'organisation, veiller aux motivations et au bien-être des bénévoles est un enjeu clé pour fidéliser leur engagement et les mobiliser au cœur des actions.

Identifier le potentiel motivationnel permet par exemple d'alimenter une campagne de recrutement –attirer de nouveaux bénévoles, ou de notoriété –augmenter sa visibilité auprès

→ En plus de la reconnaissance ainsi apportée, cette mise en avant renforce leur mobilisation.

Une des pistes est également d'insuffler d'autres logiques que l'efficacité à chaque étape du parcours du volontaire. Quel est ou sera son apport à travers l'objet social de l'organisation ? Si l'organisation vise à rendre notre société plus respectueuse des diversités culturelles, sociales et environnementales, comment cela se traduit-il à travers les activités de volontariat ?

Une fois l'activité identifiée, le recrutement s'envisage selon certains critères qui, trop nombreux ou trop exigeants, peuvent représenter un obstacle pour les potentiels bénévoles. Ces critères sont-ils cohérents avec les valeurs de l'organisation – par exemple, le respect des diversités (âge, origine ethnique, capacité physique...) ? Si certains critères se justifient par la nature de l'activité – posséder un permis de conduire pour être chauffeur –, d'autres options sont possibles : proposer une autre activité ou une formation, imaginer l'activité en binôme... Au moment de l'accueil et de l'intégration, les volontaires peuvent également disposer d'outils ou fonctionner selon des pratiques qui contribuent à cet idéal. Si une organisation défend les diversités, elle utilisera par exemple des outils de communication de type « imagiers » pour dépasser la barrière de la langue ou favorisera des activités en binôme. Travailler

ces questions permettra de mettre en avant la cohérence entre notre idéal et nos pratiques pour accueillir des bénévoles selon leurs motivations, leurs atouts, au-delà d'une logique d'efficacité (voir plus loin dans le dossier).

En conclusion, notre secteur associatif se doit de redoubler de vigilance pour préserver ce qui fait notre richesse et celle du volontariat. **Créativité, capacité d'innovation, humanité, pluralité des regards, convictions... Il est primordial de se rappeler ces forces** et de continuer à inscrire nos actions autour de nos idéaux alors que le rouleau compresseur des logiques économiques nous met sous pression. Notre vision à long terme constitue notre essence pour favoriser le vivre ensemble : pensons-y au quotidien, dans nos pratiques, nos critères de réussite et avec nos volontaires !

### Bibliographie

Fondation Roi Baudouin, Baromètre des associations, 2018.

Murru S., Réflexion sur la gestion du temps libre : l'injonction sociétale à la rentabilité, Centre permanent pour la Citoyenneté et la Participation, 2018.

Hiez D. & Lavillunière E., Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire, Larcier, 2013.

Prouteau L., Le bénévolat en France en 2017, état des lieux et tendances.

Séminaire de la PFV « Le volontariat : un business rentable ? », contributions des participants, Bruxelles, 10 mai 2019.

Weiss D., Ressources humaines, « Chapitre 5, La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? », Éditions d'Organisation, deuxième édition, 2003

[www.toupie.org](http://www.toupie.org)

*Au-delà de résultats, l'action associative s'envisage avant tout comme un processus autour de dynamiques collectives, au profit de la société. Faire le lien avec les actions des volontaires permet de rencontrer une de leurs principales motivations, « se sentir utile ».*

