

La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?

Charlotte MOREAU

Septembre 2010

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Sommaire | 1 |
| Préface | 2 |
| Remerciements..... | 3 |
| Introduction..... | 4 |
| PARTIE 1 : Mise en perspective théorique | 6 |
| Section 1. Le secteur associatif..... | 6 |
| Section 2. Gestion des ressources humaines, enjeu de toute organisation..... | 11 |
| Section 3. Gestion des ressources humaines dans le secteur associatif | 12 |
| Section 4. Ressources humaines volontaires | 18 |
| Section 5. Gestion des ressources humaines volontaires dans le secteur associatif..... | 23 |
| Section 6. Gestion des compétences des volontaires dans le secteur associatif..... | 24 |
| Section 7. Gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires dans le secteur associatif . | 31 |
| Section 8. Récapitulatif des hypothèses..... | 37 |
| PARTIE 2 : Présentation des terrains et choix méthodologiques | 38 |
| Section 1 : Présentation des terrains | 38 |
| Section 2 : Méthodologie..... | 47 |
| PARTIE 3 : Analyse et interprétation des données récoltées | 54 |
| Section 1 : Quelle gestion des volontaires ? | 54 |
| Section 2 : Formalisation de la GRH volontaires | 64 |
| Section 3 : Gestion des compétences, motivation et fidélisation : influences réciproques..... | 70 |
| Section 4 : Enjeux sous-jacents à la gestion des volontaires | 81 |
| Conclusion | 91 |
| Bibliographie | 94 |
| Table des encadrés..... | 100 |
| Annexes | 101 |
| Table des matières | 107 |

Préface

Anne-Marie Dieu
CESEP

Charlotte est venue me trouver en février 2010 après une conférence que je venais de donner sur la gestion du bénévolat pour me présenter son projet de mémoire sur la gestion des compétences des bénévoles. Nous nous sommes rencontrées à plusieurs reprises au cours de l'année 2010 pour échanger ensemble sur son cadre de recherche, sa méthodologie et ses études de cas. J'ai relu attentivement les différentes versions de son texte. Charlotte a défendu avec succès son mémoire en septembre et je lui ai proposé de retravailler le texte ensemble pour le publier sur le site du CESEP.

Charlotte aborde le sujet de la gestion des compétences volontaires avec enthousiasme et conviction.

Le cadre théorique porte sur les particularités de la gestion des ressources humaines quand elle s'adresse à des volontaires et évoque brièvement les grandes orientations d'une réflexion en termes de gestion des compétences.

Charlotte teste ensuite ses hypothèses de recherche dans deux organisations : la Croix Rouge (secteur maison de la croix rouge) et les Magasins du monde Oxfam.

Ces deux organisations ont commencé à développer des prémisses d'une gestion des compétences volontaires et Charlotte tente d'en cerner la logique, les points forts et faibles et de comparer les deux démarches.

La thèse défendue par Charlotte est celle de la pertinence d'une gestion des compétences appliquée aux volontaires, gestion qui tout en empruntant certains outils à la panoplie "standard", se doit de répondre aux spécificités du monde associatif et plus particulièrement d'une catégorie de "travailleurs" bien particuliers.

Elle dégage quelques questions et pistes d'action intéressantes en matière de gestion des compétences dans des groupes de volontaires délocalisés.

Le CESEP accompagne par ailleurs depuis septembre 2010 les Magasins du monde dans leur réflexion sur la "dynamique des bénévoles" dans laquelle la gestion des compétences occupe également une place et qui a pu profiter des réflexions élaborées dans le cadre de ce travail.

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans l'aide de nombreuses personnes.

Nous tenons, tout d'abord, à remercier notre promoteur, M. Frédéric Schoenaers, qui nous a soutenue, guidée et aidée tout au long de cette année ainsi que nos lecteurs, M. Gautier Pirotte et Mme Sybille Mertens de Wilmars, pour leurs conseils avisés.

Nous remercions très chaleureusement Mme Anne-Marie Dieu pour ses conseils, éclairages et corrections enrichissants et fertiles.

Nous souhaitons ici exprimer notre profonde reconnaissance envers les associations et responsables qui ont accepté cette recherche dans leur organisation.

Merci également à toutes les personnes, volontaires et salariés, qui ont accepté de me consacrer du temps et de me livrer une partie de leur parcours.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à la correction de ce mémoire.

Nous remercions nos proches et notre famille pour leur soutien, ô combien salvateur, et leur patience.

Finalement, un merci tout particulier à deux personnes sans lesquelles ce travail n'aurait pu aboutir : Catherine Lambert, amie et collègue inconditionnelle durant tout notre parcours universitaire, et Quentin Ravyts.

Charlotte Moreau

Introduction

La gestion des compétences... A priori, tout gestionnaire de ressources humaines dans le secteur privé connaît ce terme tellement en vogue actuellement. Et, pour commencer à notre niveau, ne gérons-nous pas tous un peu des compétences ? Les nôtres d'abord... On les gère pour atteindre toutes sortes d'objectifs : réussir un examen, rédiger un travail, passer le permis de conduire ou cuisiner un bon repas. D'après le Petit Robert (2004), gérer, c'est « organiser, utiliser au mieux ». Nous gérons donc nos compétences en les développant (étudier le livre du professeur) au moment adéquat (avant l'examen), en les mobilisant (le livre du professeur, pas un autre), en les ajustant (en étudiant plus pour la fois suivante), etc. Mais, même si nous gérons tous nos compétences, ce concept reste, dans le milieu professionnel, relativement récent et parfois difficile à préciser. Comment alors combiner ce thème, éminemment "marchand", avec le volontariat en secteur associatif ?

Les associations sont, sans doute, les organisations qui ont changé le plus radicalement au cours de ces vingt dernières années (Bayad, 1999). C'est dans celles-ci que, selon Defourny¹, se manifestent les nouvelles dynamiques de l'économie sociale. Et le changement le plus profond tient certainement au rapprochement, à la rencontre de deux mondes : le secteur associatif et le monde des entreprises (Bayad, 1999). D'une part, les organisations d'économie "classique" mettent de plus en plus souvent en avant ce qu'elles nomment leur "responsabilité sociétale" et, d'autre part, les associations s'inspirent de plus en plus d'outils de gestion utilisés dans le secteur marchand. Une question clé est celle de l'utilisation de ces outils de manière telle qu'elle permette une meilleure poursuite des objectifs des associations sans les dénaturer. Il y a fort à parier par ailleurs que les entreprises marchandes ont beaucoup à apprendre du fonctionnement associatif si elles désirent réellement progresser en matière de responsabilité sociétale...

Le volontariat est également un concept en pleine évolution. Les militants comme les bénévoles animés de leur simple bonne volonté sont peu à peu (et pour partie) remplacés par des volontaires envisageant leur action comme un échange "donnant-donnant", affichant plus ouvertement leur recherche d'un "retour" à leur engagement. Mais le volontariat reste une marque et une véritable richesse du secteur associatif. Comme l'exprime si bien Ban Ki-Moon, secrétaire général de l'ONU², « Le volontariat est une source de force communautaire, de résistance, de solidarité et de cohésion sociale [...], l'un des atouts les plus importants de la société ». Le volontariat et sa gestion méritent donc, selon nous, toute notre attention. Et gérer, mobiliser, valoriser, développer les compétences des volontaires participe bien à cet échange "win-win" : l'association utilise les compétences qui lui sont nécessaires pour atteindre sa mission

¹ <http://www.ces-ulg.be/index.php?id=166>, consulté le 10 août 2010.

² Le secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-Moon, s'exprime ici à l'occasion de la journée internationale des volontaires célébrée le 5 décembre 2009.

et le volontaire peut, notamment, valoriser son expérience et les compétences acquises dans un autre domaine.

Nous avons donc décidé d'étudier la gestion des compétences des volontaires dans le secteur associatif et nous sommes posé la question suivante : la gestion des compétences des volontaires constitue-t-elle un défi pour le volontariat dans le secteur associatif ? Suite aux nombreuses lectures réalisées, nous nous sommes posé de nombreuses questions et avons construit, à partir de celles-ci, quatre hypothèses que nous déploierons dans la mise en perspective théorique, première partie de notre travail. Nous présenterons ensuite les deux terrains sur lesquels nous avons réalisé notre étude, à savoir Oxfam-Magasin du Monde (Oxfam-mdm) et le domaine de l'action sociale de la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone (CRB-CFr), ainsi que la méthodologie employée pour étudier ces terrains. Nous analyserons finalement les données récoltées et tenterons, tout au long de cette dernière partie, d'amener quelques pistes d'interprétation et de réflexion. Cette dernière partie se clôture par un élargissement de la réflexion en s'éloignant alors des hypothèses de départ. Notre travail sera donc séparé en trois grandes parties : une mise en perspective théorique, la description des terrains étudiés et de la méthodologie employée et finalement, l'analyse et l'interprétation des données récoltées.

PARTIE 1 : Mise en perspective théorique

Pour cette recherche, notre réflexion s'est construite au fil des lectures réalisées et les hypothèses ont donc émergé de ces lectures, réflexions, questionnements. C'est ce que nous allons tenter de rendre dans cette mise en perspective théorique en partant du plus large, le secteur associatif et la gestion des ressources humaines (ou GRH), pour préciser petit à petit notre objet de recherche. Nous étudierons donc la GRH dans le secteur associatif, ses spécificités, enjeux et paradoxes. Nous envisagerons alors les ressources humaines volontaires ainsi que leur gestion dans le secteur associatif. Viennent finalement les thèmes de la gestion, tout d'abord, des compétences des volontaires et ensuite, de leur motivation et fidélisation. Cette réflexion en "entonnoir" nous permet de dérouler, d'amener une à une les hypothèses qui nous ont intéressée.

Section 1. Le secteur associatif

Secteur non marchand, économie sociale, secteur associatif, tiers secteur, fondations... Les termes sont nombreux pour désigner ces réalités en pleine évolution. Mais restreindre notre analyse à un de ces secteurs nous a semblé nécessaire. Selon la définition de la région wallonne, l'économie sociale comprend « les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations » (Décret relatif à l'économie sociale, 2008, art.1). Le secteur non marchand, quant à lui, inclut les associations mais également les services et administrations publics, etc. (Marée³). Les associations font donc partie à la fois du secteur non marchand et de l'économie sociale. Mais toutes les associations ne font pas partie de l'économie sociale (les associations fonctionnant uniquement avec des bénévoles et défendant une cause ou une idéologie qui n'exercent pas d'activités économiques par exemple). Nous avons donc décidé de limiter notre étude au secteur associatif. Les associations sont en effet la forme juridique la plus fréquemment rencontrée.

1.1 Le secteur associatif

La loi belge du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif (ASBL), modifiée en mai 2002, définit l'association sans but lucratif comme celle « qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel » (Lois sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, 27 juin 1921, art.1).

³ <http://www.ces-ulg.be/index.php?id=166>, consulté le 5 août 2010.

Les associations peuvent donc se livrer à des activités commerciales pour autant que les profits générés soient, en tout temps, réaffectés à la réalisation du but social défini par les statuts de chaque association. La Fondation Roi Baudouin (1999 : 14) définit le secteur associatif comme « le secteur regroupant les projets et structures démocratiques dont la finalité est le service aux membres ou à la collectivité, et qui ne relève essentiellement ni de l'action publique, ni de la démarche économique ». Le secteur associatif se serait donc développé en marge des secteurs publics et privés. C'est d'ailleurs ce qui lui a valu le nom de "tiers secteur". Halba (2006 : 8) explique, dans son ouvrage sur la gestion du bénévolat, que les associations ont été créées « pour combler une carence, réelle ou supposée, de l'Etat ou du marché, pour répondre à un besoin auquel aucun des deux secteurs n'avait répondu jusqu'alors ». Or, dans les pays industrialisés, l'espace existant entre le marché et l'Etat ne cesse de s'élargir. D'une part, le rôle de l'Etat et le périmètre de son intervention sont reconsidérés. Certaines difficultés au niveau des systèmes de protection sociale persistent, ce qui amène au développement complémentaire de réseaux de solidarité volontaires. En outre, le secteur public classique a du mal à répondre à des besoins ciblés et particuliers. Et d'autre part, le secteur marchand et l'anonymat de ses transactions n'aident pas à la création de liens interpersonnels, ce qui, selon Daniel Cohen⁴ (1997, cité par Prouteau, 1998), provoque une demande de relations sociales plus proches. De plus, le secteur marchand ne s'intéressera jamais aux demandes non solvables.

Le secteur associatif s'est donc fortement développé ces trente dernières années, se rendant ainsi de plus en plus indispensable. D'après De Meeûs (2006), le nombre d'associations s'est vu multiplié par huit en trente ans. Halba (2006) comptabilise les associations déclarées en Europe⁵ entre 2 et 3 millions. Rapporté au nombre d'habitants européens, on obtient une moyenne de 4 associations pour 1000 européens. Toujours selon Halba (2006), la Belgique compte plus de 90.000 ASBL ce qui correspond à une moyenne de 5 associations pour 1000 belges. On peut donc constater qu'« en Belgique, comme dans bon nombre d'autres pays européens, les associations occupent une place de plus en plus importante dans la société, que ce soit en remplissant des missions d'intérêt général ou en apportant des solutions novatrices aux nouveaux défis sociaux » (Marée et al., 2008 : 5). Mais en quoi consistent donc ces évolutions et changements vécus dans le secteur associatif ?

⁴ COHEN Daniel, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Paris, Flammarion, 1997, p 98.

⁵ Bénédicte Halba considère que l'Europe, selon le Conseil de l'Europe, compte 39 pays : l'Union européenne (25 pays), l'Europe centrale et orientale (10 pays), les autres pays (Andorre, Monaco, Norvège, Saint-Marin, Suisse, Turquie).

1.2 Evolutions du contexte entourant le secteur associatif

Plusieurs évolutions du contexte socio-économique entourant le secteur associatif ainsi que du secteur associatif lui-même ont été constatées ces dernières années.

1.2.1 Croissance

Davister (2006a) met en évidence une double croissance. D'une part, le nombre d'associations augmente progressivement, et d'autre part, les associations fonctionnent avec des équipes de plus en plus importantes, que ce soit en termes de travailleurs salariés ou de volontaires. Ces croissances font réponse à une augmentation du nombre de demandes adressées au secteur non-marchand, une augmentation du nombre d'utilisateurs. Les citoyens seraient, selon Davister (2006a : 15), « de plus en plus exclus par les entreprises capitalistes de la consommation de certains biens et services (mouvement de privatisation) mais aussi de plus en plus insatisfaits de l'offre proposée par le secteur public (recul de l'Etat providence) ». Par exemple, les associations s'occupant de personnes âgées ont vu leur demande fortement augmenter au vu du vieillissement bien connu de la population et de la diversité des besoins liés à celui-ci.

1.2.2 Complexification

Une certaine complexification de tout le secteur a accompagné sa croissance. Cette complexification se marque à plusieurs niveaux.

Laville et Sainsaulieu (1997 : 274) expliquent que le secteur associatif est passé d'une période d'expansion de 1945 à 1975, favorable pour son développement et marquée « par l'instauration de relations privilégiées avec son environnement politico-administratif dues à l'augmentation régulière des moyens de l'Etat-providence » à une période de mutations engagées depuis 1975. On a notamment glissé « des financements structurels vers des financements par projets, des subventions vers les conventions d'objectifs » (Laville et Sainsaulieu, 1997 : 277). En Belgique, dans les années 1990-2000, les modalités de financement et de contrôle ont changé et mis davantage de pression sur les ASBL. En outre, les modes et les sources de financements se sont diversifiés (Etat fédéral, régions, communautés, Europe) et complexifiés. Cela a créé de l'insécurité dans le monde associatif et la nécessité de compétences pointues pour comprendre les mécanismes de financement afin de ne pas les perdre. Dans ce jeu, certaines associations ont gagné des financements et d'autres en ont perdu. Les associations ont peu à peu compris

que le capital humain pouvait générer une plus-value si les compétences des individus étaient correctement gérées.⁶

En outre, comme Beck⁷ (repris par Schoenaers, 2009) l'explique, une certaine grammaire de la responsabilité s'est peu à peu imposée. En effet, nous vivons dans une société où les individus sont de plus en plus intolérants à l'égard des risques. Et quand un individu subit un évènement néfaste, il s'agit de trouver un responsable. On assiste donc à un courant de victimisation et de "judiciarisation". Pour être reconnu comme victime, on va mener le problème en justice et exiger réparation du tort causé. Il devient dès lors nécessaire, pour toute organisation prestataire de services ou productrice de biens, d'anticiper cela en offrant un service ou un bien quasiment infaillible en termes de qualité et de sécurité. Des stratégies de gestion des risques, des procédures de qualité ou d'évaluation permanente deviennent nécessaires, ce qui tend à complexifier la situation. (Schoenaers, 2009)

La complexification du secteur associatif se marque également par un renforcement des cadres législatifs et institutionnels : législations sur les ASBL et le volontariat, justification des subsides plus rigoureuse, clarification des statuts, procédures d'agrément, nouvelles obligations, outils d'évaluation, etc. (Davister, 2006a ; Dieu, 2006). Ces nouveaux textes augmentent les niveaux de qualité et de performance à atteindre (Pujol, 2009) et exigent parfois la mise en place d'outils de gestion et d'évaluation de la performance.

Finalement, les demandes adressées au secteur associatif ont évolué. Pour reprendre l'exemple des demandes adressées aux associations s'occupant de personnes âgées, on constate des problèmes de plus en plus complexes (isolement, problèmes de mobilité, maladie d'Alzheimer) auxquels les organisations sont confrontées. Ces dernières sont donc amenées à produire des biens et services complexes afin de répondre aux besoins de la population (Davister, 2006a), ce qui réclament la maîtrise de savoirs étendus, généralistes mais aussi spécifiques (Pujol, 2009).

C'est donc à « une multiplicité de sources de financements, d'acteurs organisationnels, de partenaires et de publics d'utilisateurs » (Davister, 2006a : 14) que le secteur associatif doit actuellement faire face. La complexification de ce secteur est donc bel et bien réelle.

1.2.3 Concurrence

Une autre évolution du contexte associatif est la concurrence de plus en plus féroce à laquelle les associations sont confrontées. Selon Davister (2006a), cette concurrence se marque à deux niveaux. Il y a, tout d'abord, concurrence avec les entreprises privées capitalistes qui produisent le même type de bien ou

⁶ Ces informations sont principalement issues d'un entretien réalisé avec Anne-Marie Dieu.

⁷ Pour plus d'informations, consulter : BECK Ulrich, 2001, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Éditions Aubier, Paris.

service. L'introduction du concept de RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) qui permet aux entreprises privées de « mettre en avant leur volonté de répondre à des exigences de performance sociale (voire sociétale), au-delà de la performance économique et financière » (Davister, 2006a : 16) n'a fait que renforcer cette situation concurrentielle. En effet, ces labels, dont les cadres normatifs sont peu contraignants et peu contrôlés, provoquent une certaine confusion chez les consommateurs et les financeurs.

La concurrence se marque aussi entre les associations elles-mêmes, de plus en plus nombreuses à devoir se partager des subsides et des dons de plus en plus restreints. En outre, chaque association tente d'attirer ou de conserver ses effectifs (volontaires ou salariés) face à des besoins grandissants.

Pour faire face à ces nouvelles concurrences, les organisations associatives doivent non seulement rappeler leur responsabilité sociale mais aussi améliorer leurs outils de gestion, notamment en gestion des ressources humaines (GRH), afin de se montrer plus efficaces. « En effet, une bonne gestion constitue un atout important pour mobiliser certaines ressources privées (dons, mécénats, cotisations, etc.) et publiques (subsides faisant l'objet d'une évaluation rigoureuse), mais aussi pour attirer et fidéliser leurs clients/usagers en garantissant une qualité irréprochable » (Davister, 2006a : 16).

1.2.4 Professionnalisation

Nous venons de le démontrer, le contexte entourant le secteur associatif est en pleine évolution. C'est à la fois la croissance du nombre d'associations et des demandes qui leur sont adressées, la complexification de ces mêmes demandes et du contexte les entourant (sociétal et légal) et la concurrence qui en découle qui fait de la professionnalisation des structures associatives un des enjeux actuels essentiels pour les associations. Laville et Sainsaulieu (1997) expliquent d'ailleurs que l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif est de développer des structures capables de produire des ajustements adaptés au nouvel environnement. Le secteur associatif ferait donc face à une professionnalisation gestionnaire qui le conduit à s'adapter par le biais d'une rationalisation (Laville et Sainsaulieu, 1997).

On constate ainsi l'instauration d'un "fait managérial" dans les associations. Il concerne le développement de toute une série d'outils de gestion destinés à maîtriser et rationaliser au mieux le fonctionnement d'une organisation. Ce "fait managérial" s'est d'abord manifesté dans le secteur privé, puis, à partir des années 1980, dans le secteur public, pour finalement s'immiscer peu à peu dans le secteur associatif (Schoenaers, 2009). Certains auteurs parlent à ce propos d'une "colonisation" du monde associatif par les logiques du monde marchand (Laville et Sainsaulieu, 1997).

Davister (2010) définit trois types de professionnalisation à l'œuvre dans les associations. Le premier type de professionnalisation se traduit par le fait que certaines d'entre elles remplacent progressivement leurs volontaires par des travailleurs salariés et ce, pour leurs compétences spécifiques, mais aussi afin de

permettre une gestion plus aisée. Cette tendance, développée depuis les années 1980-1990, répondrait à « différents appels à subsides provenant des pouvoirs publics » (Dieu, 2006 : 28) mais aussi à de nouvelles exigences de rentabilité (Boncler, 1995). Cet aspect de la professionnalisation pourrait provoquer une négligence des compétences de certains volontaires. Le deuxième type de professionnalisation est lié à la recherche, soit de profils "entrepreneuriaux" pour assurer les différents postes de gestion, soit de profils représentant une forte valeur ajoutée technique (métier spécifique ou diplôme hautement qualifié). De Meeûs (2006 : 59) confirme en expliquant que les profils recherchés sont plus précis et "l'employeur" plus sélectif « tant au niveau de la compétence ou de la capacité à l'acquérir, qu'au niveau de celle à tenir un engagement ». Enfin, une troisième forme de professionnalisation se traduit par les formations que les associations proposent à leur personnel, de manière ponctuelle ou continue, afin de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles. Nous reviendrons sur cet aspect par la suite. Les associations sont donc de plus en plus soucieuses d'efficacité, de rentabilité et de qualité et attendent également plus de leurs collaborateurs (De Meeûs, 2006 ; Morel, 2006).

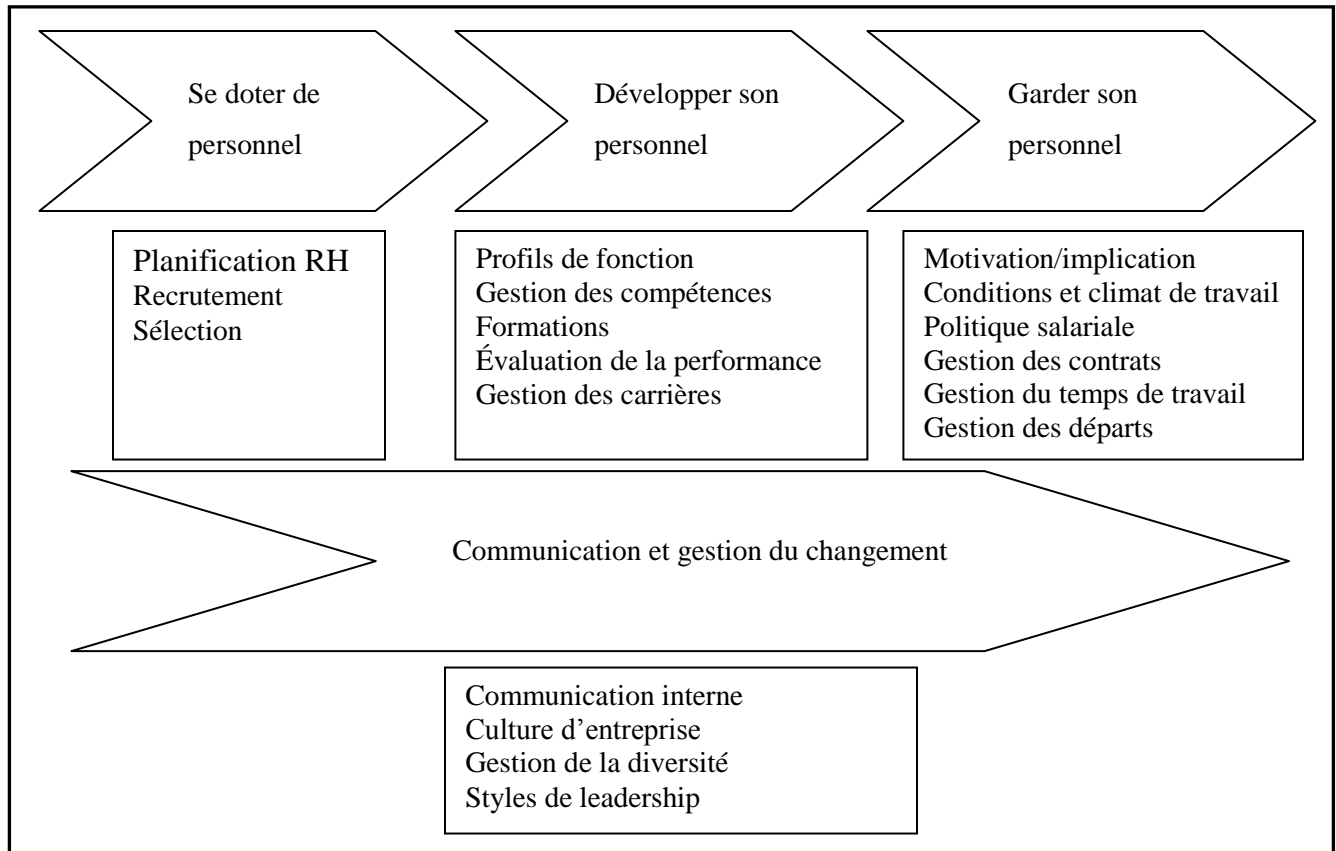
Section 2. Gestion des ressources humaines, enjeu de toute organisation

Comme nous venons de le démontrer dans la section précédente, gérer les associations de façon professionnelle devient de plus en plus indispensable. La gestion du personnel n'y échappe pas. Avant d'aller plus avant, tentons de définir ce concept de gestion des ressources humaines et d'en présenter un modèle.

Il est très difficile d'explicitier précisément le concept de gestion des ressources humaines tant les définitions sont nombreuses. St Onge (1998 : 7 repris par Davister, 2006a : 38) le définit comme suit : « un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi ». Selon ce même auteur (1998 repris par Davister, 2006a : 11), les pratiques de GRH constituent le point de départ d'un cercle vertueux des ressources humaines, au sein duquel compétences et motivations des travailleurs sont les éléments-clés⁸. On voit déjà ici toute l'importance accordée à ces deux notions qui sont au cœur même de notre recherche. Gérer les compétences et développer la motivation des travailleurs sont également deux aspects essentiels dans un modèle « classique » de GRH⁹ que nous avons choisi et qui est présenté ci-dessous.

⁸ Ces pratiques sont reprises dans un schéma disponible en annexe.

⁹ Ce schéma, issu du Cahier de la Chaire Cera rédigé par Davister (2006a : 39), est inspiré de Gonthier (2004) et a été complété lors d'une étude qualitative de la Chaire Cera réalisé en partenariat avec cet auteur en décembre 2005.



Encadré n°1 : Un modèle « classique » de GRH (Davister, 2006a : 39)

Gérer de façon performante le personnel constitue, pour toute organisation, un enjeu fondamental. Comme St Onge (1998 repris par Davister, 2006a : 12) l'explique : « force est de conclure qu'à long terme le plus important facteur de succès repose sur ce qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : les ressources humaines ». Mais qu'en est-il dans le secteur associatif ? Quelles sont les spécificités et les enjeux de la gestion des ressources humaines dans ce secteur ?

Section 3. Gestion des ressources humaines dans le secteur associatif

3.1 Spécificité de la GRH dans le secteur associatif

Le secteur associatif est caractérisé par différents éléments dont il est primordial de tenir compte pour mettre en place une gestion des ressources humaines efficace. Le terme "travailleurs" couvre ici tout aussi bien les travailleurs volontaires que salariés.

3.1.1 Un double enjeu pour toute association

Toute association est traversée par un double enjeu, une tension entre, d'une part, la finalité sociale de l'association et, d'autre part, la nécessité de se développer ou, tout du moins, de survivre en assurant son bon fonctionnement. Le dilemme consiste alors « à maintenir un équilibre entre l'aspect permanent qui doit être pérennisé de la vie associative, c'est-à-dire l'engagement, le bénévolat, le développement d'un projet [...] et un certain réalisme économique » (Boncler, 1995 : 84). Davister (2006a) analyse ce dilemme, cette tension, en faisant référence à deux concepts issus des théories des organisations (Pichault et Nizet, 2000 : 44 et 2001 : 82-83) : les "buts de système" qui « ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres » et les "buts de mission" qui « se réfèrent aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation ». Mintzberg propose une typologie des buts de système en les classifiant en quatre catégories : le but de survie, l'efficacité, le contrôle de l'environnement et la croissance. On retrouve les buts de système sous cette forme dans toutes les organisations. Les buts de mission sont, par contre, propres à chaque structure. Ces deux concepts permettent de mettre en évidence et de comprendre certaines tensions présentes dans les organisations. En effet, dans le secteur associatif, les buts de mission sont les buts sociaux, propres à la finalité même de l'association, et renvoient à une « rationalité sociale » qui peut entrer en contradiction avec la « rationalité économique », caractéristique des buts de système (Davister, 2006a). Par exemple, lors du recrutement et de la sélection des volontaires, faut-il se baser davantage sur leur adhésion à la finalité sociale de l'association (but de mission) ou sur leurs compétences techniques (but de système) ?

D'après Valéau (2004 : 237), « la gestion des associations est faite de dilemmes, de contradictions et d'arbitrages ». Et Chanut-Guieu (2005 : 4) de renchérir en expliquant que « l'association est donc l'endroit par excellence où doivent se (ré)concilier l'économique et le social ». Ce double enjeu, cette antinomie, transparaît en filigrane dans les différentes étapes de la GRH (Davister, 2010 : 291). La volonté des associations de poursuivre leur finalité sociale distingue leur gestion des ressources humaines de celle pratiquée dans les entreprises classiques. Dans le secteur associatif, « la GRH contribue à assurer la production de biens et services dans le respect des divers cadres normatifs en vigueur et dans le respect d'un équilibre budgétaire, mais, en référence aux valeurs des entreprises sociales, l'objectif primordial étant de garantir des pratiques « socialement responsables », c'est-à-dire plus respectueuses et plus équitables envers les travailleurs, et prenant en compte leurs aspirations personnelles » (Davister, 2010 : 291). Il semblerait que les buts de mission prédominent alors.

3.1.2 Le concept de "ressources humaines" et sa diversité

Les ressources humaines ne sont pas identiques dans le secteur privé classique et dans le secteur associatif. Le concept doit, en effet, être compris au sens le plus large du terme et inclure toutes les catégories de travailleurs : salariés, indépendants, volontaires, personnes en insertion socio-professionnelle, coopérateurs, fondateurs, dirigeants, mécènes, etc. (Davister, 2006a et 2010). Ces catégories de travailleurs doivent toutes être gérées, ce qui constitue un véritable défi pour la GRH. On comprend aisément que cette diversité d'acteurs, de parties prenantes implique une diversité dans leurs engagements et logiques d'action. Par exemple, certains acteurs peuvent être plus concernés par la survie de l'organisation, tandis que d'autres le seront davantage par la finalité de l'association. Pour reprendre les théories de Pichault et Nizet (2000 et 2001), des tensions sont possibles entre les acteurs mobilisés par les "buts de mission" (rationalité sociale) et ceux qui sont plus sensibles aux "buts de système" (rationalité économique). En outre, les volontaires sont amenés à travailler avec du personnel salarié, exerçant des métiers très diversifiés. Les sensibilités sont parfois différentes (Pujol, 2009). Le rapport volontaire-salarié, base-sommet constituera certainement un enjeu de taille pour les associations. La GRH est alors d'autant plus cruciale qu'elle peut permettre d'atténuer ces tensions.

3.1.3 La production de services plutôt que de biens matériels

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les associations sont, par leur finalité, amenées à produire des services plutôt que des biens matériels. Une des spécificités des associations est dès lors « l'importance numérique et stratégique du personnel en contact avec la clientèle » (Mahau et Revat, 1993 : 79 cité par Davister, 2006a : 21). Les travailleurs sont l'image de l'association auprès des différents publics. Il faut arriver à ce que l'image que l'association souhaite donner soit en concordance avec l'image que les clients perçoivent. Pour cela, il est essentiel que les travailleurs soient conscients de leur rôle primordial. Tout se joue d'abord en interne, dans l'association. Afin d'assurer un service de qualité et la satisfaction des clients, former son personnel, le motiver, établir une communication interne efficace constituent des facteurs-clés de succès (Davister, 2010).

3.2 Paradoxe de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif

Nous l'avons bien compris, « l'importance de la gestion des ressources humaines, celle des bénévoles et des salariés, n'est négligée par aucun auteur qui a travaillé sur cette question » (Youssofzai, 2000 : 43). Comme l'expliquent Inglis et Cleave (2006: 84), « non profit agencies must adopt progressive human resource practices, particularly with respect to their volunteers ». Pourtant, les pratiques de GRH semblent

souvent intuitives, informelles et peu structurées (Davister, 2010). Nous sommes face à un paradoxe. Dans le secteur associatif, la GRH est à la fois un enjeu fondamental et une discipline peu développée.

Davister (2006a) expose quatre raisons pour lesquelles la GRH revêt une telle importance notamment dans les associations. Tout d'abord, l'idéologie même de ces organisations et de tout le secteur place les travailleurs au cœur du processus de production : respecter ces derniers prime sur un quelconque rendement du capital. Il faut donc développer des pratiques de GRH « qui traduisent concrètement cette valeur de primauté du travail » (Davister, 2006a : 13). Ensuite, comme nous venons de l'expliquer, les associations sont principalement actives dans la production du service, ce qui place les travailleurs au cœur du processus de production (Davister, 2010 : 289). Par exemple, la distribution de repas chaud aux plus démunis repose presque exclusivement sur les prestations des volontaires. Toute organisation du secteur associatif repose donc sur ses travailleurs. Comme l'expliquent Laville et Sainsaulieu (1998), c'est la finalité sociale commune à tous les travailleurs qui leur permet de fonctionner ensemble. Gérer toutes ces bonnes volontés n'en est pas moins compliqué. Finalement, les évolutions du contexte présentées précédemment rendent la GRH d'autant plus cruciale. La situation concurrentielle fait de la motivation et des compétences des travailleurs un véritable avantage compétitif (Davister, 2006b).

Mais cette GRH, si importante qu'elle soit, reste un domaine de gestion peu développé. Un premier élément explicatif de ce paradoxe serait le manque de formation des dirigeants en termes de compétences managériales et de GRH. En outre, peu d'outils ont été adaptés au secteur associatif et à ses spécificités. Le manque de moyens alloués à la mise en place d'une véritable politique de GRH constitue également un frein. Enfin, « les réticences culturelles vis-à-vis de pratiques de gestion plus formalisées restent très présentes dans le chef des acteurs de l'économie sociale, qu'ils soient dirigeants, salariés ou volontaires » (Davister, 2010 : 289). Pour beaucoup, le concept de GRH sous-entendrait une forme d'exploitation des travailleurs, les ressources humaines étant assimilée à d'autres formes de ressources (financières, matérielles, ...) (Davister, 2006b). Selon Youssofzai (2000 : 4), certains auteurs attribuent ces lacunes en gestion au fait que « ces organisations éprouvent des difficultés à énoncer clairement leurs missions, à identifier les besoins des clients et à mesurer leur performance ».

Un premier constat émane de ces développements : la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif, et plus spécifiquement celle des volontaires, reste peu formalisée ou connaît tout du moins des degrés de formalisation différents.

3.3 La formalisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif : une nécessité ?

Selon Davister (2010 : 323), les associations doivent prendre conscience « que la gestion de leur personnel ne peut se faire "naturellement" ». Il semblerait que la GRH dans le secteur associatif soit vouée à être plus formalisée. En effet, une GRH trop informelle ou affective s'expose à différents risques tels que le manque de transparence ou d'équité dans les décisions qui pourrait avoir un impact sur la confiance des différentes parties prenantes envers l'association mais aussi sur la mobilisation et la performance des travailleurs. Face à la croissance et à la complexification du secteur, les associations, et plus spécifiquement celles de taille importante, en prennent de plus en plus conscience.

Le niveau de formalisation est défini par Pichault et Nizet (2000 : 153) comme « la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites ». La formalisation de la GRH dans le secteur associatif peut se faire à différents niveaux et selon différentes modalités complémentaires représentées dans l'encadré ci-dessous.

| |
|--|
| Articuler les différentes fonctions et les divers outils de GRH en définissant une « politique de GRH » cohérente et clairement intégrée dans le plan stratégique global de l'entreprise |
| Définir formellement, et de manière la plus objective possible, les règles fondamentales qui régissent le fonctionnement interne de l'entreprise et, par conséquent, la gestion des personnes qui en font partie (organigramme, contrats de travail, règlement de travail, procédure de sélection, procédure d'évaluation du travail, etc.) |
| Clarifier et évaluer les responsabilités en matière de GRH en mettant cette fonction entre les mains d'une personne (ou d'une équipe) compétente pour les assumer, en lui donnant les moyens de réaliser concrètement les objectifs fixés dans la politique de GRH établie. |
| Développer l'utilisation des outils de GRH proposés par les sciences de gestion (procédures de sélection, descriptions de postes, entretiens d'évaluation, etc.) en les adaptant aux spécificités des entreprises sociales |
| Rationaliser la GRH, c'est-à-dire « mettre la bonne personne à la bonne place », développer la formation des collaborateurs, licencier les salariés qui nuisent au bon fonctionnement de l'entreprise, planifier le recrutement de nouveaux collaborateurs, définir avec précision le profil dont l'entreprise a concrètement besoin, etc. |

Encadré n°2 : Formaliser la GRH dans les entreprises sociales (Davister, 2010 : 325)

Mettre en place un tel processus n'est évidemment pas sans risque. Il est donc essentiel d'être attentif à certains aspects. Tout d'abord, le processus doit être mis en place de manière progressive. En outre, ce processus doit avoir du sens pour les différentes parties prenantes en les impliquant (éviter un processus trop complexe) et en garantissant le respect des valeurs fondamentales de l'association. Ensuite, « la réalisation de la mission sociale doit être placée au cœur du processus de formalisation ; c'est elle aussi qui permet d'en définir les objectifs clés » (Davister, 2010 : 326). De plus, il n'est pas question de centraliser le pouvoir. Finalement, il faut tenir compte des spécificités organisationnelles de chaque association. (Davister, 2010)

Dans tous les cas, cette gestion doit s'adapter « aux terrains organisationnels, environnementaux et stratégiques » (Pujol, 2009 :145). Voici une liste des facteurs susceptibles d'influencer les pratiques de GRH.

| | | | |
|-----------------|-------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| INTERNES | Taille | EXTERNES | Sources de financement |
| | Missions | | Secteur d'activité / concurrence |
| | Caractéristiques du personnel | | Marché du travail |
| | Importance du bénévolat | | Législations |
| | Structure hiérarchique | | Contexte culturel |

Encadré n° 3: Facteurs explicatifs des pratiques de GRH (Davister, 2006a : 78)

Nous en venons ici à une première hypothèse : la GRH, et plus spécifiquement la gestion des ressources humaines volontaires, serait plus ou moins formalisée en fonction de certaines caractéristiques organisationnelles de l'association, décrites ci-dessus.

⇒ H1 : Le degré de formalisation de la GRH volontaire dépend de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille et l'âge de l'association, l'importance accordée au volontariat, les missions, le type d'opérateurs, la structure hiérarchique et le secteur d'activité plus ou moins concurrentiel.

Section 4. Ressources humaines volontaires

Le volontariat reste une spécificité du secteur non marchand, et plus spécifiquement du secteur associatif. Le nombre de volontaires n'a d'ailleurs cessé de croître depuis 15 ans (Halba, 2006) et sans les volontaires, de nombreuses associations devraient mettre la clé sous la porte ou n'existeraient même pas. Le volontariat en milieu associatif reste donc une valeur sûre qui mérite toute notre attention.

4.1 Définitions

De nombreux auteurs, tout comme la législation belge, distinguent volontariat et bénévolat. Ces deux termes ont en commun les notions de liberté, de désintéressement, d'engagement au profit des autres, dans l'intérêt général et souvent dans un cadre organisé (Halba, 2006). Récemment, le législateur belge a voulu clarifier et réglementer l'activité volontaire. Il a, pour cela, adopté la loi relative aux droits des volontaires du 3 juillet 2005¹⁰. Elle a pour objectif de clarifier la situation du volontariat et de protéger le volontaire. Selon celle-ci, le volontaire est toute personne physique qui exerce une activité de volontariat. Et le volontariat¹¹ est une activité :

- qui *est exercée sans rétribution* (un volontaire n'est jamais rémunéré même si un défraiement est possible),
- *ni obligation*, (on parle de liberté de prestation : aucun individu ne peut être forcé, contraint ou même incité à prester en tant que volontaire),
- qui *est exercée pour le compte d'autrui* (le volontariat est exercé au profit d'autres personnes ou de la collectivité, et non pour soi-même),
- et *organisée par une organisation sans but lucratif* (le volontaire exerce son activité dans une organisation autre que le cadre familial ou privé),
- *en dehors du contexte normal de travail* (une personne peut être volontaire dans l'organisation qui l'emploie avec un contrat de travail, à la condition que l'activité volontaire soit différente de l'activité rémunérée).

Cette loi établit une distinction entre bénévolat et volontariat, tout travailleur volontaire étant considéré comme bénévole mais pas le contraire. En effet, pour être considéré comme volontaire, il faut remplir toutes les conditions décrites ci-dessus. Par exemple, une personne condamnée à des travaux

¹⁰ Cette nouvelle législation a été publiée au Moniteur belge du 29 août 2005 et modifiée par la loi du 7 mars 2006 et du 19 juillet 2006.

¹¹ Pour ces définitions, nous nous sommes inspirés du « Guide pratique à l'usage des volontaires » réalisé dans le cadre du Salon du Volontariat par la Maison du Social de la Province de Liège ainsi que « La loi sur le volontariat, question pratiques » réalisé par la Fondation Roi Baudouin et l'Association pour le Volontariat.

d'intérêt général exécute sa peine bénévolement mais n'est pas considérée comme un volontaire aux yeux de la loi belge car il y est obligé.

Pirotton (2000 : 43) voit dans ces récentes modifications terminologiques un changement d'accent selon lequel les volontaires seraient plus considérés comme « des personnes animées par une intention, avec laquelle il est crucial de compter ». Pourrait-on également y voir la naissance ou la concrétisation d'une nouvelle identité « quasi » professionnelle des bénévoles-volontaires¹² ? Le développement de ces débats sort cependant du cadre de notre étude. Suivant la législation belge, c'est sur la dénomination de volontaire que nous baserons principalement notre travail, malgré que les divers auteurs ne s'accordent pas sur ce point.

4.2 Le volontariat belge en quelques chiffres

Marée et Dujardin (2007) ont recensé différents chiffres concernant le nombre de volontaires en Belgique. Retenons l'étude de Mertens et Lefèbvre (2004) qui dénombre 1.166.147 bénévoles, soit un peu plus de 11% de la population belge. Ce chiffre sous-estimerait toutefois l'importance du volontariat car il n'englobe ni le volontariat effectué dans les associations n'occupant aucun salarié, ni les activités bénévoles effectuées au sein des écoles du réseau libre. Selon l'Institut de Développement Durable (IDD, 2004), « les heures d'engagement social représentent l'équivalent des heures de travail de 200.000 salariés à temps plein ». Selon l'IDD (2004), la moyenne des prestations volontaires est de 40 heures par an et par habitant. Ces chiffres démontrent l'ampleur du phénomène.

4.3 Evolution du volontariat

D'après Halba (2006 : 81), on entend souvent parler de crise du volontariat. De nombreuses associations se plaignent de ne pas pouvoir renouveler leurs effectifs de volontaires. Or, selon Dujardin et Marée (2007), différentes études plus récentes semblent indiquer une tendance à la hausse du nombre de volontaires, ce que confirme d'ailleurs Halba (2006). On serait donc face à une crise plus qualitative que quantitative (Halba, 2006). Il existerait une « inadéquation entre les attentes exprimées par les bénévoles et les besoins exprimés par les associations » (Halba, 2006 : 76). Cette crise peut être imputée aux évolutions du volontariat. Plusieurs éléments interviennent.

Tout d'abord, la durée moyenne d'engagement des volontaires dans une association a baissé, étant actuellement de trois années (Halba, 2006). Les volontaires ou candidats-volontaires ne souhaitent plus s'engager à long terme et désirent voir rapidement le résultat de leur volontariat. Pourtant, les volontaires disposeraient de plus de temps libre, plus tôt dans leur vie et pas toujours de leur seule volonté (De Meeûs,

2006). De plus, actuellement, les volontaires occupent très souvent et désirent occuper des postes où ils agissent concrètement et posent des actes au nom de l'association (Piroton, 2006 ; Dieu, 2006). Les volontaires sont de mieux en mieux informés et plus exigeants dans leur recherche : revendication du droit de s'exprimer, volonté d'être efficace, souhait d'apprentissage et de développement personnel, besoin de reconnaissance (Pujol, 2009). Ils sont « conscients que si leurs attentes sont déçues dans une structure, ils peuvent facilement en trouver une autre » (Halba, 2006 : 86). D'après Dieu (2006 : 30), « les volontaires distinguent sans doute plus qu'auparavant les actions à poser, les idées à défendre des organisations qui les portent ». On est donc face à un turn-over¹³ des volontaires très important ce qui force les associations à être en situation de recrutement permanent (Halba, 2006).

Les motifs pour faire du bénévolat auraient également changé et de nouveaux genres de bénévoles feraient leur apparition. « Le bénévolat plaisir (ou à la carte) et nomade gagne du terrain sur le bénévolat ancré, de mission » (Pujol, 2009 : 24). Selon G. Houzel dans une des publications de France Bénévolat (2005 : 9), c'est « le passage d'une logique de militance à une logique plus contractuelle ». En outre, d'après Schoenaers (2009), les volontaires suivent le mouvement de développement d'une éthique de l'épanouissement personnel en émettant le souhait de plus en plus marqué de "se réaliser". C'est comme s'ils attendaient, dans leur volontariat, un "retour sur investissement". Selon Régine Florin, de l'UNAPEL¹⁴, « c'est là la rétribution du bénévole : donner et s'enrichir en retour » (France Bénévolat, 2005 : 8).

Les exigences des associations ont également évolué. Nous l'avons expliqué plus haut, le secteur associatif se professionnalise. Et cette professionnalisation se marque aussi au niveau de la gestion des volontaires. Piroton (2006 : 86) explique que « les associations semblent davantage demandeuses de bénévoles qualifiés et compétents », la bonne volonté ne suffisant plus. Selon Malet¹⁵ (2004, cité par Pujol, 2009), les besoins des associations deviendraient plus qualitatifs, requérant des compétences pointues, que quantitatifs. En outre, les volontaires eux-mêmes revendiquent d'agir "comme des pros" et souhaitent être mieux outillés pour faire face à leurs responsabilités. On peut dès lors se poser la question de savoir si les volontaires sont acteurs de leur professionnalisation ou s'ils la subissent de plein fouet, sans avoir vraiment leur mot à dire ? (Pujol, 2009).

Le volontariat est donc en train de vivre de grandes évolutions. Mais comment se déroulent alors les rapports entre les volontaires se situant dans des logiques différentes ? Pour mieux comprendre ces

¹² Colette Leclercq explique dans l'édito de la revue L'Observatoire (2006, n°49) que « les volontaires tendent ainsi à devenir une catégorie de professionnels à part entière ».

¹³ Le turn-over correspond à la rotation de l'emploi, au renouvellement du personnel d'une organisation.

¹⁴ L'UNAPEL est l'Union Nationale des Associations des Parents d'élèves de l'Enseignement Libre dont les volontaires sont les parents d'élèves.

¹⁵ Pour plus d'informations, consulter : MALET J., 2004, La France bénévole 2004, Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie.

rapports, Halba (2006) identifie la querelle entre les "Anciens" et les "Modernes". Les anciens auraient un profil traditionnel : adhésion totale à la philosophie de l'association, engagement à long terme, etc. ; ils ne revendiqueraient ni une participation active à la vie de l'association, ni une reconnaissance spéciale. Les modernes, quant à eux, réclament autonomie et participation ainsi qu'une plus grande flexibilité. Ils n'hésiteront pas à quitter l'association si celle-ci ne répond pas à leurs attentes.

4.4 Spécificités des ressources humaines volontaires

Afin de définir les principales caractéristiques socio-démographiques des volontaires en Belgique, nous nous sommes basés sur l'étude de Dujardin et Marée (2007) recensant les principaux travaux à ce sujet. Sur cette base, les auteurs ont défini un "profil type" des volontaires. De nombreuses divergences existent cependant entre les différents résultats. En effet, établir des statistiques sur le volontariat n'est pas chose facile, il est donc nécessaire de croiser plusieurs sources d'informations. Voici les grandes tendances récapitulatives.

- Il semblerait que les hommes s'impliquent davantage dans un volontariat que les femmes. « Concernant le contenu des prestations, les femmes consacraient davantage leur temps à des activités de proximité à destination des proches, à savoir famille, amis ou voisinage (ce qui s'apparente à du "travail volontaire informel") ou s'engageraient plutôt au sein du secteur associatif dans des domaines d'activités tels que l'action sociale ou les soins aux personnes, alors que les hommes s'impliquent davantage, de manière générale, dans des fonctions de gestion et sont plus nombreux que les femmes dans les associations sportives » (Dujardin et Marée, 2007 : 39). Les hommes et les femmes semblent chacun suivre leur propre modèle de volontariat et de participation aux activités volontaires.
- Au niveau de l'âge, les études sont plus partagées. Il semble cependant peu contestable, notamment en raison de l'évolution démographique, que la part des jeunes dans le bénévolat se réduit, tandis que celle des personnes plus âgées connaît une nette évolution à la hausse.
- Le statut du volontaire par rapport au marché du travail (étudiants, travailleurs à temps plein ou à temps partiel, sans-emploi, chômeurs, pré-retraités, retraités,...) ne semble pas très éclairant, tant les disparités entre les études sont importantes. Il est néanmoins incontestable que celui-ci est, en grande partie, lié à l'âge.
- Concernant le niveau de formation, la plupart des études s'accordent à dire que le "volontaire-type" aurait « un niveau de formation relativement élevé (enseignement supérieur ou universitaire) et bénéficierait de revenus légèrement supérieurs à la moyenne » (2007 : 39).
- Finalement, une corrélation positive se dégagerait clairement, dans certaines enquêtes, concernant l'impact du milieu familial des volontaires. Le fait d'avoir vécu dans un univers familial déjà

impliqué dans des activités bénévoles impacterait positivement sur le fait de donner de son temps. « Ce constat traduit l'importance des facteurs familiaux et culturels quant à la disposition à donner de son temps et à s'engager comme volontaire pour une association » (2007 : 40).

S'il y a une caractéristique concernant le profil des ressources humaines volontaires à retenir, ce doit être leurs diversités : diversité de profils sociodémographiques, diversité d'engagements, d'aspirations personnelles, diversité de temps à donner et d'enthousiasme, diversité de motivations, diversité de compétences, etc. Et cette diversité constitue un des défis majeurs pour la gestion du volontariat.

4.5 Typologies des volontaires

La diversité des ressources humaines volontaires constitue un véritable défi pour les associations car les outils de GRH doivent prendre en compte cette diversité ainsi que les caractéristiques de chaque catégorie d'acteurs et s'y adapter. De nombreux auteurs ont tenté de clarifier cette pluralité en classifiant les volontaires en diverses catégories. Les typologies sont nombreuses et variées, reposant chacune sur des critères différents. Nous en présenterons ici trois.

Davister (2006a) propose de catégoriser les volontaires en fonction du type de tâches qu'ils assument en identifiant deux grands types : "ceux qui s'investissent dans la gestion quotidienne" de l'organisation et du projet (aide comptable, soutien informatique, expertise dans différents domaines, etc.) et "ceux qui participent directement à la production des biens et/ou services" proposés par l'association (vente de produits du commerce équitable, sensibilisation à une cause, accompagnement de personne isolée, etc.).

Brudney (1994, repris par Youssofzai, 2000), différencie quant à lui les volontaires selon leur degré de responsabilité : les "Service Volunteers" qui rendent directement des services dans les associations et les "Policy Volunteers" qui dirigent les associations.

Finalement, Davister (2006a) propose une autre catégorisation en fonction du degré et de la nature de l'engagement des volontaires envers l'association. Tout d'abord, il y a le "volontaire passif" qui souhaite donner, de manière ponctuelle (à l'occasion de certains événements tels que la Quinzaine de la Croix-Rouge¹⁶), son temps, son énergie et ses compétences par un engagement uniquement moral. Ensuite, le "volontaire actif" donne également son temps, son énergie et ses compétences mais de manière et pour des activités plus régulières. Pour finir, le "volontaire élu" représente officiellement les parties prenantes qui l'ont élu afin de prendre des décisions et d'assumer la responsabilité de la gestion de l'organisation. Son engagement envers l'association est alors moral et il est responsable envers les personnes qui l'ont élu.

¹⁶ Tous les ans, à la même période, la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone organise une récolte de fonds destinée à financer des actions locales.

Section 5. Gestion des ressources humaines volontaires dans le secteur associatif

Dans cette section, nous aborderons la thématique de la gestion des ressources humaines volontaires ou GRH volontaires, encore appelée gestion des volontaires. Les volontaires forment donc une catégorie de travailleurs du secteur associatif essentielle mais particulière. « Leur gestion pose des problèmes à la fois vitaux et spécifiques » (Davister, 2010 :336). Pourtant, « mobiliser les ressources destinées à fournir l'infrastructure pour appuyer la gestion des ressources bénévoles représente un défi de taille au sein du secteur » (Bénévoles Canada, 2004 : 1). Comme l'explique cette même recherche (Bénévoles Canada, 2004), la gestion des volontaires demeure un domaine perpétuellement sous-financé. Davister (2006a : 66) renchérit en expliquant que les associations manquent « d'outils adaptés dans le domaine de la GRH pour leur permettre, d'une part, de prendre conscience des défis auxquels elles sont confrontées et, d'autre part, d'y apporter des solutions pertinentes et efficaces ». La GRH est souvent trop peu formalisée et structurée.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, c'est la gestion de toutes les ressources humaines dans le secteur associatif qui constitue un défi. Nous nous sommes ici centrée sur la gestion des ressources humaines volontaires. En effet, de nombreux auteurs et recherches s'accordent à dire (Davister, 2006a et b ; Halba, 2006 ; Pujol, 2009 ; France Bénévolat, 2005 ; Bénévoles Canada, 2004 ; etc.) que le développement de la gestion des ressources humaines des volontaires constitue un enjeu de taille auquel les associations s'attèlent et doivent de plus en plus s'atteler.

5.1 Volontaires et associations : quelles attentes ?

Pour rappel, le volontaire cherche une activité qui lui plaît et lui convient, hésitera peu à changer d'activité, souhaite s'engager à moyen terme et cherche à se sentir utile (De Meeûs, 2006). Il souhaite poser des actes concrets et voir le résultat de ses actions. Le volontaire veut également être reconnu pour ses qualités et son savoir-faire et attend d'être encouragé dans son action (Morel, 2006).

Du côté des associations, leurs attentes varient évidemment en fonction du type d'activité que le volontaire aura à accomplir. Mais, vu leur professionnalisme de plus en plus important, elles attendent également davantage des volontaires : qu'ils adhèrent au projet, se comportent en professionnels, soient compétents, prêts à se former et qu'ils s'intègrent à l'équipe (De Meeûs, 2006). L'association espère également une durabilité et une régularité dans l'engagement du volontaire ainsi qu'un respect des règles établies (Morel, 2006).

5.2 Quels défis pour la gestion des ressources humaines volontaires ?

D'après Davister (2010), la gestion des volontaires est confrontée à quatre défis majeurs et récurrents que nous avons déjà abordés ci-dessus.

- Le premier défi est le manque de personnes motivées et prêtes à s'impliquer. Les raisons de ce manque d'engouement vis-à-vis du volontariat sont de différents ordres : culturel, psychologique et socioéconomique. Cette carence est encore davantage marquée pour les postes à responsabilité, les individus étant effrayés et se sentant mal outillés.
- Le deuxième défi concerne la difficulté de trouver des volontaires fiables et réguliers, ceux-ci étant de plus en plus volatiles. Motiver les troupes est alors essentiel.
- Une autre caractéristique du volontariat est la pluralité dans les engagements de ses membres. Le degré d'implication des volontaires dans l'association est dès lors fort variable d'une personne à l'autre. Le troisième défi consiste donc à mobiliser l'ensemble des volontaires, notamment par l'attachement au projet, aux valeurs et à l'association.
- Finalement, le quatrième défi concerne le manque de compétences chez les volontaires. Encore une fois, la formation se révèle cruciale pour combler ce déficit.

La gestion des compétences des volontaires prend toute son importance en tant qu'outil de mobilisation et de stabilisation. (Davister, 2010) Motivation, implication, compétence et gestion de celle-ci semblent donc être les nouveaux défis de la gestion des ressources humaines volontaires. Nous allons étudier ces éléments plus en profondeur.

Section 6. Gestion des compétences des volontaires dans le secteur associatif

Nous l'avons montré, la notion de compétences et la gestion de ces dernières semblent être au cœur de la GRH volontaires. Fortement développée depuis les années nonante, la gestion des compétences est fort présente dans les entreprises. Le concept de compétence nous semble aujourd'hui incontournable en GRH malgré un manque de clarté au niveau de sa définition (Jarnias, 2003).

6.1 Définitions

6.1.1 Notions de compétences

La notion de compétence a progressivement remplacé la notion de qualification – celle-ci remontant déjà loin dans le temps, jusqu'au taylorisme. La compétence se distingue de la qualification par le fait qu'elle ne s'appréhende que par le biais d'un acteur en situation, dans un contexte professionnel donné. Elle devient donc dynamique car la compétence évolue dans le temps, tandis que la qualification est davantage considérée comme statique.

Il existe un grand nombre de définitions différentes qui montrent la difficulté d'établir un consensus autour de ce sujet. Toutefois, un élément essentiel semble être plus ou moins reconnu de tous et dissipe légèrement le flou qui entoure cette notion, à savoir que la compétence est éminemment contextuelle. En effet, « tant qu'elle n'est pas passée à l'épreuve de situation effective, la compétence reste virtuelle, potentielle ou en devenir » (Cadin, Guerin et Pigeyre, 2002 : 171). La compétence a un caractère socialement construit et ne prend sens que par rapport à une situation de travail.

Malgré la grande variabilité des définitions, nous en retiendrons une, reprise 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 » (Donnadiou et Deninal, 1993, cité par Segrestin, 2004 : 101).

En outre, la compétence peut être appréhendée selon deux approches différentes : individuelle (plutôt abordée dans la littérature francophone) ou collective (plus développée dans la littérature anglo-saxonne). Voos (2008) classe les compétences individuelles en six rubriques : les aptitudes, les savoirs théoriques (scolaires), le savoir-faire (méthodes et expériences), le savoir-être (aptitudes et comportements relationnels), le savoir faire faire (savoir déléguer, animer, coacher), le faire-savoir (savoir communiquer, former, accompagner) et finalement un savoir-devenir (motivation). Mais selon Le Boterf (2008), cette approche en termes d'addition des compétences est insuffisante car, pour faire face à un événement ou résoudre un problème, un travailleur doit savoir sélectionner et mobiliser des ressources, des compétences mais aussi les organiser (Le Boterf, 2008). Pour illustrer cela, et pour montrer aussi le côté dynamique du concept de compétence, l'auteur reprend l'exemple suivant : pour faire du vélo, il faut savoir tenir en équilibre, freiner, se diriger et garder une direction ; mais il faut également connaître les règles de l'environnement, de la situation dans laquelle j'exerce cette activité et si par exemple je fais du vélo en ville, je me dois de connaître et respecter le code de la route. La compétence globale ne se réduit donc pas à une addition de savoir. Elle ne concerne pas non plus que l'analyse pure et directe du travail mais aussi son contexte et sa mise en action. Retour et al. (2009) définit, dans sa typologie clarifiée des compétences, la compétence collective en tant que valeur que représentent des profils variés, qui peuvent être en synergie et en coopération, au sein d'un collectif ou d'un groupe de travail. La capacité d'une organisation (ou d'un service parmi d'autres) à être proactive, d'être capable de réagir rapidement à un changement imprévu, peut par exemple être considérée comme une compétence collective.

6.1.2 Gestion des compétences : qu'entendons-nous par cette notion ?

De façon plus simple, la gestion des compétences est « la fonction de GRH qui permet de planifier, de structurer et d'évaluer l'acquisition ou le développement de diverses compétences au sein de toute organisation » (Davister, 2010 : 330). Avant de prolonger ce travail, il nous semble nécessaire de préciser

le sens que nous donnerons par la suite à cette notion. En effet, ce terme peut cacher des pratiques aussi diverses que variées. Dans le contexte de gestion des ressources humaines volontaires, la gestion des compétences doit, selon nous, être envisagée de façon relativement large. La gestion des volontaires n'en étant qu'à ses balbutiements, il est difficile d'évaluer des pratiques de gestion des compétences identiques en tout point à celles observées dans le secteur privé : description de fonction, référentiel et bilan de compétences, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, etc.

La gestion des compétences doit dès lors être comprise comme la volonté des associations de mobiliser et valoriser les compétences de ses volontaires, de les utiliser, de "mettre la bonne personne à la bonne place", le bon volontaire au bon poste, mais également comme la volonté des associations de développer, par l'intermédiaire de formations, les compétences des volontaires afin que concordent les besoins de l'association définis en termes de compétences et les compétences existantes des volontaires. Nous envisageons ici de "penser" la gestion des volontaires en termes de compétences.

6.2 En quoi gérer les compétences des volontaires constitue un enjeu actuel dans le secteur associatif ?

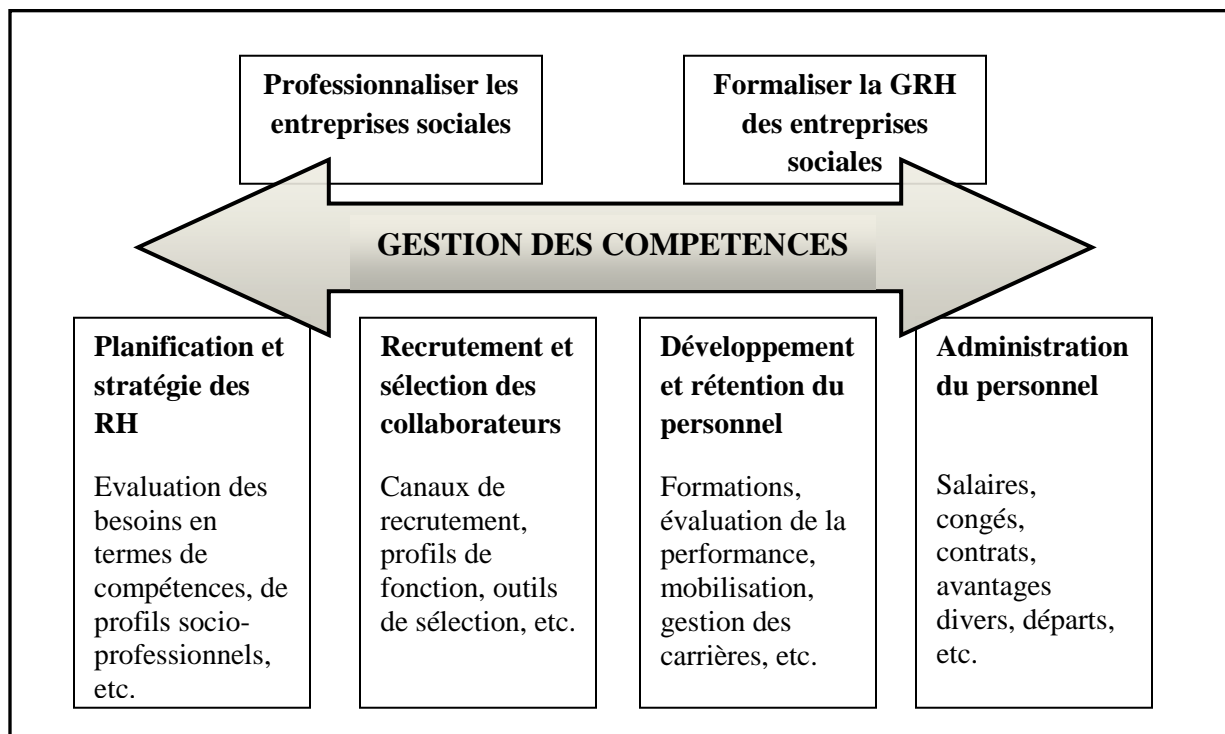
Nous l'avons vu, la gestion des compétences constitue un élément incontournable de la gestion des ressources humaines dans les entreprises privées. Il paraît dès lors peu raisonnable pour le secteur associatif de s'en désintéresser totalement. En outre, les volontaires seraient davantage intéressés par le fait de mener à bien des expériences centrées sur leurs compétences, et non plus sur leur disponibilité (France Bénévolat, 2005). Une étude de Jones¹⁷ (2000, citée par Govekar et Govekar, 2002 : 39), démontre que « many young people see volunteering as a source of skill development and a link to the job market ». Vu la situation de concurrence et de complexification décrite plus haut, la compétence des volontaires (tout comme celle des salariés d'ailleurs) est devenue une dimension décisive pour les associations. La professionnalisation de tout le secteur associatif renforce cette logique. Les demandes des associations en termes de volontaires s'avèrent également de plus en plus ciblées et précises, les associations étant plus sélectives tant au niveau de la compétence que de la capacité à l'acquérir (De Meeûs, 2006).

Dans ce contexte, la gestion des compétences constituerait la fonction de GRH centrale (Davister, 2010). En effet, selon Davister (2010), la professionnalisation et la formalisation du secteur associatif décrites plus haut sont les deux dimensions principales d'un nouveau modèle de GRH qui se développe petit à petit dans tout le secteur. Ces deux dimensions seraient étroitement liées : la professionnalisation

¹⁷ Pour plus d'informations, consulter : JONES F. « Youth Volunteering on the rise », *Perspectives on Labour and Income*, 2000, 12 (1), 36-42.

permet de se donner les moyens de réussir la formalisation et la formalisation aide à structurer et à planifier la professionnalisation du personnel. Et ce nouveau modèle de GRH a comme point central, comme élément d'articulation, la gestion des compétences, et ce pour diverses raisons.

Tout d'abord, les associations étant principalement actives dans la production de service, la gestion des compétences représente un avantage indéniable. En effet, la qualité des services produits, la relation avec les bénéficiaires/clients et la capacité à réagir rapidement et efficacement en sont optimisées. Ensuite, la gestion des compétences permet de placer les bonnes personnes aux bonnes places ou encore de définir les compétences nécessaires pour chaque poste. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Gérer les compétences renforce, finalement, la mobilisation des travailleurs car reconnaître et développer les compétences de ces derniers est un facteur de motivation essentiel (Davister, 2010). Davister (2010 :329) présente ce nouveau modèle de GRH comme suit :



Encadré n°4 : La gestion des compétences au cœur de la GRH (Davister, 2010 : 329)

Davister (2010) applique ce modèle à toutes les catégories d'acteurs présentes dans les entreprises sociales. Il nous semble tout à fait acceptable d'utiliser ce modèle pour la gestion spécifique des volontaires. Comme nous l'avons démontré, la professionnalisation des volontaires est en cours et la formalisation de la GRH concerne également la gestion de cette catégorie spécifique d'acteurs. Ces deux phénomènes concernent donc tout autant les volontaires et leur gestion.

Tout comme la gestion des ressources humaines classiques dans le secteur non marchand, la gestion des compétences des volontaires est face à un paradoxe. Il est établi que cette fonction est cruciale mais, actuellement, « peu d'associations identifient les compétences offertes par les bénévoles (s'ils ne leur disent pas d'emblée) » (Halba, 2006 : 109). « Si la gestion des compétences semble bien représenter le point central du nouveau modèle de GRH à appliquer dans les entreprises sociales, elle est loin d'y constituer actuellement une politique bien implantée et correctement adaptée aux besoins de ces organisations » (Davister, 2010 : 331-332). Nous allons donc poser une deuxième hypothèse par rapport à ce constat :

⇒ H2 : Les compétences des volontaires restent principalement gérées à un niveau local.

6.3 Une démarche de gestion des compétences

Une démarche de gestion des compétences peut avoir des effets sur de nombreux aspects de la gestion des volontaires. En effet, la gestion des compétences des volontaires démarre avec la traduction des objectifs de l'association en termes de besoin en compétences. Il s'agit ensuite de mettre au point des outils permettant de connaître les compétences des volontaires et de leur proposer des tâches et des rôles qui correspondent à celles-ci. Mais l'association doit également se donner l'objectif de permettre aux volontaires de changer de tâches ou de s'investir à différents niveaux dans l'organisation. Il s'agira donc de développer les connaissances et compétences des volontaires en définissant une politique de formation. Non seulement, cela permettra de combler un éventuel manque de compétences dans l'association mais aussi, de motiver, de fidéliser et de mobiliser les volontaires autour des valeurs centrales.

6.3.1 Quels outils pour gérer les compétences des volontaires ?

Nous allons présenter, de manière assez succincte, les principaux outils d'une démarche de gestion des compétences, le concept étant ici accepté de façon large.

L'un des outils principaux de la gestion des compétences est la description de fonction qui présente les tâches pratiques, la mission, les responsabilités de la fonction. Cet outil, destiné à donner une image claire et correcte du contenu de la fonction et de sa place dans l'organisation, est d'une importance décisive : « c'est la pierre angulaire de toute la boîte à outils de la GRH » (Voos, 2008 : 42). D'après Bénévoles Canada (2001) et Davister (2006), les descriptions de fonction s'avèrent utiles en de nombreux aspects : un recrutement et une sélection plus facile, un meilleur rendement des bénévoles, une meilleure distribution du travail entre travailleurs rémunérés et volontaires, un taux de roulement moins élevé et une

meilleure collaboration, et dans le futur, cet outil facilitera l'évaluation du personnel, voire la planification de sa mobilité interne. Les descriptions de fonction doivent être revues plus ou moins régulièrement, réévaluées lors d'un entretien de fonction (Davister, 2010). Mais au-delà de cet outil, la gestion des compétences se marque dès l'entrée du volontaire dans l'association. En effet, le simple fait d'attribuer à un nouveau volontaire une certaine tâche ou activité en fonction de ses propres capacités, compétences, savoir-faire est un premier pas vers une gestion des volontaires par les compétences.

Le référentiel de compétences a pour objectif de donner un aperçu des compétences cruciales et importantes dans la pratique d'une fonction. Il s'agit d'une typologie de compétences pertinentes dans la situation particulière (Segrestin, 2004). Différentes méthodes sont utilisées pour établir ces référentiels de compétences (interview, observation directe, méthode de l'incident critique, questionnaire, benchmarking, etc.), chacune comprenant des biais dont il faut tenir compte. Pour Van Beirendonck (2004), l'environnement changeant ne permet pas d'établir un profil de compétences pour chaque fonction. Il distingue donc les compétences comportementales des compétences techniques. Pour les premières, il est possible de rassembler les fonctions en groupe. Un profil de compétences comportementales peut être établi pour un ensemble de fonction. Concernant les compétences techniques, les différences entre les fonctions sont souvent plus grandes et demandent des référentiels supplémentaires.

Dans la compréhension large de la notion de gestion des compétences que nous avons décidé d'adopter, développer ces dernières constitue un aspect non négligeable de la démarche. En effet, selon Maroy (1994), la formation peut être comprise comme un levier d'action pour la gestion des compétences et a un rôle d'adaptation de l'organisation au contexte changeant. « La formation est un moyen de motiver son personnel, de le faire évoluer, de reconnaître aussi sa valeur » (Halba, 2006 : 100). La plus-value d'une formation, à la fois pour le volontaire et pour l'association, est incontestable même si sa mise en place est coûteuse (humainement et financièrement) et nécessite une alchimie difficile à réussir (Halba, 2006).

Le bilan de compétences entretient un lien étroit avec la formation car il est mis à la disposition des travailleurs afin d'évaluer leurs compétences. Cet outil obéit à une « logique de gestion de ses propres compétences » (Halba, 2006 :126). Pour Van Beirendonck (2004 : 99), l'objectif de ce bilan « est d'identifier les compétences et de bénéficier d'une aide pour élaborer un projet professionnel. Le participant doit être volontaire et les résultats ne sont communiqués qu'à lui seul. » Ce bilan des compétences ne correspond, en aucun cas, à une évaluation. Le bilan de compétences cherche à « valoriser les compétences et les potentialités d'une personne alors qu'une évaluation apprécie les performances obtenues dans le travail » (Halba, 2006 : 128). Selon Halba (2006 :129), le bilan de compétences a « un effet positif sur la capacité à communiquer, l'estime de soi, l'autoévaluation, la clarification du projet

professionnel ». Cet outil fait donc totalement sens dans le secteur associatif où, nous l'avons décrit, l'objectif primordial est de garantir des pratiques socialement responsables.

Finalement, réaliser un entretien d'évaluation avec le volontaire permet d'établir un parcours qui soit cohérent, motivant et adapté à la fois à ses compétences et envies et aux besoins de l'association. Il faudra également adapter cette démarche à la taille de l'organisation et aux différents postes que l'on peut offrir concrètement aux volontaires.

6.4 Perspective critique de la gestion des compétences des volontaires

Malgré l'importance avérée d'une démarche de gestion des compétences, sa pertinence semble cependant régulièrement remise en question. La littérature en témoigne : « Faut-il brûler la gestion des compétences ? »¹⁸, « Gestion des compétences : la grande illusion »¹⁹, « La compétence : mythe, construction ou réalité ? »²⁰, pour ne citer que ceux-là. Ces questionnements concernent le secteur associatif, même indirectement. Voici quelques unes des critiques adressées aux démarches de gestion des compétences²¹, présentées sous forme de "pièges à éviter".

De nombreux acteurs mettraient en place une démarche de gestion des compétences par simple mimétisme. Or, comme Nathalie Delobbe, professeur de GRH à l'IAG-UCL, l'explique : « l'imitation automatique de bonnes pratiques sans analyse de la spécificité du cas concerné a peu de chances d'aboutir »²². Il est donc essentiel d'éviter la facilité du "copier-coller". « Une approche uniforme au soutien d'une action bénévole est vouée à l'échec » (Bénévoles Canada, 2004 : 5). Notre troisième hypothèse fait suite à ce constat :

⇒ H3 : Les outils de gestion des compétences doivent être adaptés au contexte local.

En outre, il ne faut pas perdre de vue que « la valorisation des ressources bénévoles ne s'exerce pas dans un contexte figé » (France Bénévolat, 2008 : 20). Il est important d'envisager la mise en place d'un instrument de gestion des compétences des volontaires comme une boucle dynamique et, dès lors, de ne

¹⁸ ANTOINE Mélanie, DEFLANDRE Dimitri, NAEDENOEN Frédéric, RENIER Nathalie, PICHAULT François (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, De Boeck, Bruxelles (coll. Economie, Société, Région).

¹⁹ SUTTER Pierre-Eric, MERCK Bernard (2009), *Gestion des compétences, la grande illusion : Pour un new deal "compétences"*, De Boeck, Bruxelles.

²⁰ MINET F., PARLIER M., DE WITTE S. (1994), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, L'Harmattan, Paris.

²¹ Cette liste est évidemment non exhaustive !

²² <http://trends.rnews.be/fr/magazine/archives/>

pas dissocier conception et utilisation car l'utilisation permet « une véritable re-conception de l'instrumentation » (Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006 : 257).

Selon ces mêmes auteurs (2006 : 258), il est important de chercher à favoriser la compétence au niveau des collectifs, et cela « par des contextes propices au développement de référentiels communs et de coopération entre les acteurs ». Cette notion de compétences collectives est d'autant plus importante dans le secteur associatif que le collectif a une signification toute particulière. En effet, les volontaires n'ayant souvent qu'un temps restreint à consacrer à l'association, c'est leur action commune qui leur permettra de produire un bien ou service de qualité.

Finalement, il semble évident, comme l'explique Jarnias (2003 : 1508), que « tous les outils de gestion des compétences paraissent vains s'ils ne remportent pas l'adhésion » des volontaires. L'individu doit être au centre des réflexions et ne peut être considéré comme une ressource parmi d'autres. Il faut réfléchir de façon proactive aux conditions favorables à l'implication du volontaire. Plus ce dernier se sent concerné et impliqué et plus il sera réceptif à un dispositif de gestion de ses compétences. Ceci est d'autant plus vrai que la notion même de compétences est particulière dans le secteur associatif car elle renvoie aux différents types de compétences traditionnels, tels que présentés plus haut, mais également à l'adhésion du travailleur aux valeurs et au modèle de l'association (Davister, 2010).

Section 7. Gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires dans le secteur associatif

Comme Halba (2006) l'explique, la compétence du volontaire ne suffit pas pour atteindre une réelle efficacité. « La personne doit également être motivée » (Halba, 2006 : 273). Motiver et fidéliser constituent donc des enjeux permanents (Pujol, 2009). Nous n'étudierons pas ici ce qui pousse les individus à faire du volontariat, leurs motivations de départ, « car ce qui attire un bénévole au départ n'est pas nécessairement ce qui le retient par la suite » (Pujol, 2009 :126). Dans le cadre de ce travail, nous désirons nous attacher principalement à leurs motivations, une fois entrés dans l'association et aux défis de leur fidélisation.

7.1 Définitions

Motivation et fidélisation sont, selon nous, comme les deux revers d'une même médaille. Halba (2006 : 272) reprend, pour définir la motivation, les propos de Hellriegel et al. (2004) qui définissent celle-ci comme « les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ». Selon Pujol (2009), la motivation est un capital de départ qui pousse un individu à vouloir être volontaire dans une association. Mais ce capital doit être

entretenu. « La fidélisation suppose une action de la part de l'organisation (qui fidélise) ; la motivation illustre un état du bénévole » (Pujol, 2009 : 126). Plutôt que de fidélisation, Liger (2007 : 132) préfère parler d'attractivité interne, « c'est-à-dire de la capacité à retenir le collaborateur en lui montrant, lui démontrant pourquoi il a intérêt à rester, avec à chaque fois des arguments patents, à travers des outils qui lui sont adaptés ». Dans tous les cas, motivation et fidélisation « sont le résultat d'un management du bénévolat de qualité, et plus largement, de la performance globale de la structure » (Pujol, 2009 : 126).

7.2 En quoi la gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires constitue-t-elle un enjeu actuel dans le secteur associatif ?

Quand une association cherche à réellement gérer ses volontaires, elle "investit" en eux, leur consacre du temps, des moyens (humains et financiers) et beaucoup d'énergie. Joëlle Bottalico du Secours populaire (France Bénévolat, 2005 : 18) explique d'ailleurs « qu'on voit des vraies différences quant à la pérennité des équipes et la fidélité des bénévoles selon l'engagement ou non des responsables pour la formation, la communication et la motivation ». Mais l'association doit alors s'assurer qu'il ne s'agisse pas d'un investissement à fond perdu (Piroton, 2006). Comme nous l'avons expliqué, la volatilité actuellement plus importante des volontaires et le manque récurrent de personnes motivées et prêtes à s'impliquer constituent deux défis pour la GRH volontaire (Davister, 2010). En outre, le degré d'implication des volontaires et d'adhésion aux valeurs de l'association est également fortement variable d'un individu à l'autre.

7.3 Quelles motivations pour les volontaires ?

Les motivations des volontaires sont fort variées et assez particulières. Elles renvoient à des « facteurs culturels, psychologiques et sociaux complexes » (Davister, 2006a : 58). Piroton (2000) et Halba (2006) présentent les résultats d'une même étude, « référence la plus souvent citée » selon Piroton (2000 : 44), qui permet d'établir le tableau suivant :

| | |
|---|------|
| 1. Défendre une cause | 71 % |
| 2. Se rendre utile | 71 % |
| 3. Rencontrer des gens | 57 % |
| 4. Occuper son temps | 33 % |
| 5. Utiliser ou entretenir ses compétences | 17 % |
| 6. Épanouissement à côté du travail | 10 % |
| 7. Connaissances nouvelles, formation | 7 % |
| 8. Découvrir ses dons | 4 % |

Encadré n° 5 : Les motivations des volontaires (Pirotton, 2000 : 44)²³

Les raisons altruistes de l'engagement volontaire sont mêlées à des raisons plus "intéressées". Il est dès lors essentiel de connaître les ressorts de l'engagement volontaire pour pouvoir motiver une équipe (Halba, 2006). Plusieurs classifications existent mais nous avons choisi de nous baser sur celle de Widmer²⁴ (1990, cité par Dieu, 2006b). Nous tenterons de la mettre en parallèle avec les résultats de l'étude présentée ci-dessus. Widmer distingue quatre formes d'engagement caractérisant le volontariat : engagement pour des raisons matérielles, sociales, développementales et idéologiques.

L'engagement pour des *raisons matérielles* consiste, par exemple, à s'engager en vue de l'acquisition d'une expérience pouvant ensuite être valorisée professionnellement ou d'une nouvelle compétence. Selon De Meeûs (2006), le volontaire peut attendre de son action d'entretenir, de développer ou d'acquérir une compétence. Le volontariat peut alors être plus instrumentalisé pour, par exemple, « un jeune diplômé à la recherche d'une première expérience professionnelle » (Davister, 2006a : 58). Halba (2006) confirme en expliquant qu'une des motivations du volontaire est d'utiliser ses compétences (motivation n°5). On peut également ranger ici la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances ainsi que le désir de se former (n°7). Le volontaire peut aussi s'engager pour des *raisons de sociabilité*. Il est alors plutôt en recherche de contact (motivation n°3). De Meeûs (2006) présente le fait d'être en lien avec d'autres, le besoin de contact humain comme une motivation essentielle du volontaire. Cette forme d'engagement opère également pour les individus qui s'engagent par besoin de reconnaissance. Le volontaire attend, en effet, d'être reconnu par l'association pour ses qualités et son savoir-faire. Cela n'a rien d'étonnant, nous avons tous besoin de reconnaissance, besoin qui constitue souvent le moteur même de nos actions. Les volontaires peuvent également s'engager pour se découvrir, découvrir d'autres univers. Ce sont alors les *raisons développementales* qui fondent l'engagement. On peut ranger dans cette catégorie les motivations

²³ Réalisée par Survey and Action. Rapport d'étude sur les attitudes et comportements des Belges et des dirigeants d'entreprise à l'égard du bénévolat, de la générosité, de l'engagement social et l'image des ONG, Bruxelles, décembre 1995.

²⁴ Pour plus d'informations, consulter: WIDMER C. (spring 1990), "Why Board members participate", *Journal of Voluntary Sector Quarterly*, vol 19, pp. 21-31.

d'épanouissement à côté du travail et de découverte de ses propres dons (n°6 et 8) car, comme le souligne Pirotton (2000 : 45), « l'engagement volontaire peut suppléer à un manque de sens de l'activité professionnelle, ressentie de plus comme peu propice à l'épanouissement personnel ». Finalement, l'engagement pour des *raisons idéologiques* considère des motivations telles que l'envie de défendre une cause à laquelle on croit (motivation n°1). Youssofzai (2000 : 24) confirme en expliquant qu' « à la base de tout engagement se trouve la croyance en des valeurs et des considérations éthiques ».

Comme nous le fait remarquer Dieu (2006), Widmer (1990) n'a pas pris en considération le volontaire motivé par le fait de se sentir utile (motivation n°2). « Il s'agit pourtant là d'une motivation importante, qui renvoie à des notions complexes telle que l'estime de soi, la culpabilité ou le plaisir du don » (Dieu, 2006 : 30). De Meeûs (2006) appuie ces propos en expliquant que l'autre motivation principale du volontaire est justement ce sentiment d'utilité. L'engagement se fait alors pour des *raisons* que nous appellerons *d'utilité sociale*. Au vu des lectures réalisées, il semble qu'une dernière motivation n'apparaît guère dans la catégorisation de Widmer. Il s'agit de l'engagement du volontaire pour occuper son temps, l'engagement pour des *raisons occupationnelles*. Cet engagement correspond à la motivation n°4 de l'étude reprise par Halba et Pirotton.

Nous avons construit un tableau récapitulatif des deux études et classifications présentées ci-dessus. Dans ce tableau, nous avons attribué aux différentes "catégories" de motivations des volontaires, inspirées de la classification de Widmer (1990), les proportions associées issues de l'étude citée par Pirotton et Halba.

| | | |
|---------------------------|--|------|
| Raisons idéologiques | ▪ Défendre une cause | 71 % |
| Raisons d'utilité sociale | ▪ Se rendre utile | 71 % |
| Raisons sociales | ▪ Rencontrer des gens | 57 % |
| Raisons occupationnelles | ▪ Occuper son temps | 33 % |
| Raisons matérielles | ▪ Utiliser ou entretenir ses compétences ▪ Connaissances nouvelles, formation | 24 % |
| Raisons développementales | ▪ Épanouissement à côté du travail ▪ Découvrir ses dons | 14 % |

Encadré n° 6 : Tableau récapitulatif des motivations à l'engagement volontaire

Les raisons de l'engagement volontaire ne sont pas uniformes, ni "rangées dans chaque case". Le volontaire est en effet traversé de motivations diverses, temporaires, évolutives, changeantes, etc. Nous l'avons expliqué plus haut, ce qui attire un volontaire n'est pas spécialement ce qui le retient ! (Pujol, 2009) Et les formes d'engagement seraient également en train de changer, d'évoluer, devenant plus

variées qu'auparavant (France Bénévolat, 2005). On ne peut que constater la diversité de motivations des volontaires (Davister, 2006b).

Il est essentiel, pour les associations, d'analyser dans quelles mesures leur mission et leurs activités rencontrent les motivations des volontaires. Connaître ce qui motive ses volontaires est nécessaire afin de faire correspondre au mieux besoins de l'association et besoins individuels. C'est la capacité de l'association à répondre à cette nécessaire adéquation entre les aspirations personnelles des volontaires et les aspirations de l'organisation qui va créer de la motivation et de la remotivation, de la fidélisation. Ainsi, il est impensable de proposer à un volontaire qui recherche des contacts humains une activité à réaliser seul dans un bureau ! (Dieu, 2006). Connaître les raisons qui poussent les volontaires à s'engager dans son association est donc une tâche nécessaire.

7.4 Quels outils de GRH pour motiver et fidéliser les volontaires ?

De nombreux outils issus du domaine de la gestion des ressources humaines peuvent être utilisés pour motiver et impliquer les individus dans leur volontariat. Nous n'entrerons ici ni dans les détails de chacun de ces outils, ni dans la présentation d'une impossible liste exhaustive mais montrerons simplement l'impact éventuel de certains outils sur la motivation et la fidélisation des volontaires.

La première étape est de valoriser, de promouvoir l'image du volontariat, de façon générale et dans toutes situations. Selon Halba (2006), le principal frein au volontariat est la mauvaise image dont il souffre : démodé, désuet, d'un autre temps, etc. La promotion constante du volontariat est donc un premier pas vers une plus grande motivation. Accueillir correctement les volontaires, leur consacrer du temps est également un aspect essentiel car c'est à ce moment décisif que le volontaire se fera son avis sur l'association, l'ambiance qui y règne, etc. Un volontaire sera d'autant plus motivé que son action est reconnue, valorisée. Remercier les volontaires, individuellement et collectivement, est une autre façon sinon de les motiver, tout du moins, de ne pas les démotiver. De plus, mettre en avant les réalisations, résultats, réussites permet de développer leur confiance en eux. Finalement, faire prendre conscience au volontaire de tout ce qu'il a déjà acquis dans son action dans l'association est un moyen de le valoriser et, dès lors, de le motiver (Pujol, 2009). Le volontaire souhaitera être encouragé dans son action, se sentir soutenu. Il sera donc sensible aux remerciements (Morel, 2006).

Il est également important de définir clairement les tâches, responsabilités et pouvoir de décision de chacun, de chaque poste de volontaire. Cette délicate répartition doit se faire avec beaucoup d'attention « parce qu'elle peut influencer de manière déterminante la motivation et la satisfaction des travailleurs » (Davister, 2006b). Les descriptions de fonction peuvent alors être utiles.

Nous l'avons vu, former les volontaires, utiliser, valoriser ou développer leurs compétences peut également améliorer leur confort individuel, chaque volontaire se sentant davantage capable et plus

performant. D'après l'association pour le volontariat, en communauté française de Belgique, 15% des volontaires interrogés cherchent, par le volontariat, à développer leurs compétences et 14% à acquérir une expérience professionnelle (Gribomont et Pirotte, 2008). Selon Geuens (2002-2003, cité dans Gribomont et Pirotte, 2008 : 19), « de plus en plus de jeunes souhaitent obtenir quelque chose d'utile par leur expérience volontaire. Ceci peut inclure le fait que le volontariat offre une plus-value à leur vie, les aide à développer de nouvelles qualifications et compétences »²⁵. Dans l'étude menée par Gribomont et Pirotte à la CRB-CFr (2008), 69,13 % des volontaires interrogés disent s'être engagés à la Croix-Rouge pour acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire. Tous ces chiffres montrent combien la gestion et le développement des compétences constituent un des défis majeurs des organisations travaillant avec des volontaires. Ces aspects prennent d'autant plus d'importance vu le manque de personnes motivées et prêtes à s'impliquer. Cette carence en volontaires peut en partie être expliquée par la peur et le sentiment des volontaires d'être mal outillés, comme nous l'avons vu plus haut. La formation rassure alors et valorise d'emblée les volontaires car elle témoigne de l'importance qui leur est et sera accordée (Piroton, 2006).

Veiller à mettre en place un climat de travail agréable, convivial et développer le sentiment d'appartenance, d'identification des volontaires est un autre moyen de les motiver et de les fidéliser (Pujol, 2009). Pour cela, des réunions de détente peuvent être organisées, des fêtes rassemblant tous les travailleurs ou des groupes de parole lors desquels les avis de chacun peuvent être exprimés. La possibilité de s'exprimer est également un facteur important pour le volontaire. Son avis doit pouvoir être entendu, écouté. Une communication interne performante est essentielle, tout comme le sont le respect et l'application des principes de démocratie et de transparence (Pujol, 2009).

Réaliser un suivi des volontaires via des entretiens réguliers est un autre facteur important. Il peut, par exemple, se faire via un bilan de compétence ou un entretien d'évaluation. Reconnaître les efforts des volontaires est, en effet, un moyen de renforcer leur motivation. La notion d'évaluation n'est pas toujours bien acceptée car elle peut être considérée comme contraire aux valeurs sociales et fondamentales du secteur associatif. Cependant, l'évaluation permet de reconnaître ce que les volontaires ont accompli et de les récompenser. Cette évaluation doit alors porter sur leur engagement mais aussi sur leurs compétences techniques et professionnelles (Davister, 2006b). L'entretien d'évaluation permettra d'élaborer des parcours d'évolution motivants et fidélisants (France Bénévolat, 2005).

Les éléments susceptibles de motiver et de fidéliser les volontaires sont donc nombreux : accueil, climat de travail agréable et esprit d'équipe, gestion des compétences (mobilisation, valorisation et développement de celles-ci), prise en compte de l'avis des volontaires et remerciements, sentiment

²⁵ Pour plus d'informations, consulter : GEUENS L., 2002-2003, « Le bénévolat, ça vous tente ? Concilier un job temps plein et une activité bénévole, c'est possible ! », *BIZZ*, décembre 2002-janvier 2003, pp. 65-70.

d'appartenance, définition claire des tâches, responsabilités et pouvoir de décision de chacun, suivi et évaluation. C'est presque sur tous les aspects de la gestion des volontaires qu'il faut intervenir pour maintenir une certaine motivation et tenter de fidéliser les volontaires.

Comme nous avons tenté de le démontrer dans les sections précédentes, gérer les compétences des volontaires, les motiver et les fidéliser constituent des enjeux actuels de taille pour la gestion des volontaires. C'est pourquoi nous nous sommes posé la question suivante : gérer les compétences des volontaires (les valoriser, les mobiliser et les développer) constituerait-il un moyen susceptible de motiver et fidéliser ces derniers ? Nous en venons donc à la quatrième et dernière hypothèse :

⇒ H4 : Malgré les contextes organisationnels différents, développer une gestion des compétences a un impact positif sur la motivation et la fidélisation des volontaires.

Etudier les compétences des volontaires peut être envisagé dans un double rapport. En effet, le volontaire possède des compétences qui peuvent être valorisées dans l'organisation et être utiles à celle-ci. Gérer les compétences des volontaires est donc une démarche intéressante pour l'organisation. Mais utiliser ou développer les compétences des volontaires peut également être intéressant pour ces derniers car les compétences acquises lors d'un volontariat peuvent être valorisables dans un autre domaine (marché de l'emploi, développement personnel, rencontre de nouvelles personnes, épanouissement, etc.).

Section 8. Récapitulatif des hypothèses

| | |
|------------------|--|
| Hypothèse 1 = H1 | Le degré de formalisation de la GRH volontaire dépend de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille et l'âge de l'association, l'importance accordée au volontariat, les missions, le type d'opérateurs, la structure hiérarchique et le secteur d'activité plus ou moins concurrentiel. |
| Hypothèse 2 = H2 | Les compétences des volontaires restent principalement gérées à un niveau local. |
| Hypothèse 3 = H3 | Les outils de gestion des compétences doivent être adaptés au contexte local. |
| Hypothèse 4 = H4 | Malgré les contextes organisationnels différents, développer une gestion des compétences a un impact positif sur la motivation et la fidélisation des volontaires. |

Encadré n°7 : Tableau récapitulatif des hypothèses

PARTIE 2 : Présentation des terrains et choix méthodologiques

Nous avons, dans la première partie, développé les éléments théoriques sur les thématiques qui nous intéressent. Il est maintenant temps de brièvement présenter les terrains sur lesquels nous avons recueilli nos données et de décrire la méthodologie employée pour y parvenir.

Section 1 : Présentation des terrains

Oxfam et la Croix-Rouge sont deux associations, parmi celles qui rassemblent le plus de volontaires en Belgique, qui ont marqué et marquent toujours le paysage associatif belge. Certes, la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone (CRB-CFr) et Oxfam-mdm (Oxfam-Magasin du Monde) sont des organisations différentes sur de nombreux aspects. Mais, certaines de leurs activités sont cependant relativement similaires (vente de vêtements de seconde main par exemple). Notre choix des terrains a également été guidé par les stages réalisés durant ces deux années de master : l'un chez Oxfam-mdm sur l'évaluation des formations dispensées aux volontaires ; l'autre à la CRB-CFr, avec le conseiller volontariat, sur les descriptions de fonction des volontaires et les séances information et accueil des volontaires. Ces stages nous apportent davantage de connaissances des terrains et un angle d'approche supplémentaire.

1.1 Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)

1.1.1 Oxfam-Magasins du Monde et les différentes entités Oxfam

« Oxfam-Solidarité, Oxfam-Magasins du monde et Oxfam-Wereldwinkels forment ensemble Oxfam-en-Belgique, organisation membre d'Oxfam International » (Oxfam Solidarité, 2009 : 2). Ces organisations travaillent ensemble et en collaboration avec des milliers de partenaires et d'alliés en vue d'un changement durable. Oxfam-Solidarité est une ONG, nationale et bilingue, de coopération au développement qui cherche à appuyer des initiatives au sud tout en informant, sensibilisant, mobilisant l'opinion publique belge et européenne. Oxfam-Fairtrade est une société coopérative qui commercialise en gros des produits alimentaires issus du commerce équitable. Elle est, en quelque sorte, le grossiste du commerce équitable. « Oxfam-Magasins du Monde et Oxfam-Wereldwinkels se répartissent respectivement la partie francophone et néerlandophone du pays, avec une action centrée autour du commerce équitable comme levier d'action politique »²⁶.

²⁶ <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/jm-oxfam/cest-quoi-oxfam.html>, consulté le 26 juillet 2010

Oxfam-Magasins du Monde est « une association qui travaille avec des personnes vivant dans la pauvreté et qui luttent pour le respect de leurs droits, pour revendiquer leur dignité en tant que citoyens et prendre le contrôle de leurs propres vies »²⁷. Oxfam-mdm se revendique donc comme une action de solidarité Nord-Sud et non seulement comme une démarche commerciale alternative. L'association est un des acteurs de premier rang du commerce équitable qui rassemble, à Bruxelles et en Wallonie, 67 magasins de commerce équitable et 35 magasins de vêtements de seconde main (encore appelé commerce solidaire) (Oxfam-mdm, 2009). Oxfam-mdm propose une large gamme de produits issus du commerce équitable et collabore avec 59 groupes de producteurs du Sud. Une partie des bénéfices générés par la vente de vêtements de seconde main est reversée à des projets de solidarité dans le sud. Oxfam-mdm a également un rôle de sensibilisation et mène des campagnes autour de thèmes tels que le commerce équitable, la consommation responsable, les conditions de travail, la grande distribution, etc. Oxfam-Magasins du Monde est donc une organisation principalement basée sur le volontariat, qui rassemble 2.652 bénévoles adultes (sans prendre en considération les JM²⁸) répartis dans 73 équipes locales en Wallonie et à Bruxelles (Oxfam-mdm, 2009). Mais, les activités multiples et variées d'Oxfam-mdm nécessitent une équipe permanente et rémunérée composée d'une soixantaine de personnes.

1.1.2 Bref rappel historique

En 1942, la guerre fait rage en Europe et la famine menace de nombreux pays. Un groupe de jeunes étudiants et activistes d'Oxford en Grande-Bretagne décide de se mobiliser. « Ils fondent ensemble l' "Oxford Committee for **F**amine Relief". Son abréviation est simplement "Oxfam" »²⁹. C'est inspiré par cette action qu'une organisation-sœur voit le jour dans notre pays en 1964 : Oxfam en Belgique. En 1975 est officiellement créé Oxfam-Wereldwinkels. Un an plus tard, une vingtaine de Wereldwinkels ouvre déjà en Flandre. Oxfam-Belgique, encouragé par le succès et l'impact du mouvement des Wereldwinkels, crée en 1976 l'asbl Magasins du monde-Oxfam. C'est en 1991 qu'Oxfam-Magasins du Monde lance ses biens connus "Petits Déjeuners".

1.1.3 Missions

Oxfam-Magasins du Monde est organisée autour de trois missions :

- La première est qu'Oxfam-mdm se veut un acteur de premier plan du commerce équitable. Sous la marque Oxfam sont élaborés des centaines de produits issus du commerce équitable. Ceux-ci sont vendus dans les magasins Oxfam, comme expliqué plus haut, mais également en grande

²⁷ <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/oxfam-magasins-du-monde/index.html>, consulté le 26 juillet 2010

²⁸ Les JM-Oxfam mdm sont des magasins du monde organisés avec des jeunes dans les écoles secondaires.

²⁹ <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/jm-oxfam/cest-quoi-oxfam.html>, consulté le 26 juillet 2010.

distribution (Oxfam-Fairtrade). Les équipes locales participent à cet objectif en vendant ces produits ainsi que, parfois, des vêtements de seconde main dans les magasins.

- Deuxièmement, Oxfam-mdm agit comme un mouvement citoyen d'éducation permanente. Chaque équipe locale de volontaires participe à l'organisation démocratique du mouvement. L'idée est de « *proposer aux volontaires de faire l'expérience de la chose collective à l'intérieur du mouvement* », nous explique le responsable communautaire. En outre, des actions de sensibilisation et des campagnes sont menées à l'extérieur ou en magasins, l'objectif étant de susciter une réflexion autour du rôle de chaque individu en tant qu'usager, consommateur et citoyen. Il s'agit de transformer un sentiment d'impuissance individuelle en force de changement collective.
- Et finalement, Oxfam-mdm veut donc aussi être une force de changement pour favoriser un développement durable, social et solidaire. Ces mêmes campagnes et actions de sensibilisation permettent d'interpeller les pouvoirs publics ou de faire pression sur des entreprises multinationales pour les contraindre à agir pour le bien commun.

Comme nous l'avons dit, Oxfam-mdm est une organisation principalement basée sur le volontariat. Au vu des valeurs défendues par l'association et des missions qu'elle s'est assignée, la transparence et la démocratie sont des éléments essentiels dans son organisation, éléments à allier à une efficacité indispensable. C'est d'ailleurs pour cela qu'ils souhaitent prendre en considération l'avis des volontaires dans la réflexion, récemment lancée, sur la gestion du volontariat.

1.1.4 Organisation et Structuration

Les volontaires sont rassemblés en équipes locales. Celle-ci se réunit régulièrement pour mener à bien les différentes activités du ou des magasins locaux. Pour être reconnue comme groupe membre de l'association, une équipe locale doit être composée d'au moins huit volontaires dont un comptable, un responsable par activité commerciale (artisanat, épicerie, vitrine, seconde main, etc.), un responsable du secrétariat et un responsable de sensibilisation. Cette équipe locale délègue un représentant à l'Assemblée générale et un représentant à l'Assemblée régionale. Depuis peu, le concept de groupe porteur a été introduit dans les magasins Oxfam. Le groupe porteur est composé de personnes élues ou mandatées, responsables de secteurs dans les trois axes : commerce équitable et solidaire, force de changement et mouvement d'éducation permanente³⁰.

³⁰ Oxfam-Magasins du Monde : 30 ans de mouvement, disponible sur <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/oxfam-magasins-du-monde/index.html>, consulté le 26 juillet 2010.

Dans chacune des six régions (Bruxelles, Brabant Wallon, Namur, Luxembourg, Liège, Hainaut), l'Assemblée Régionale regroupe principalement des représentants des magasins. L'Assemblée Générale (AG) se réunit deux fois par an et rassemble des représentants de chaque équipe locale et de chacun des six groupes régionaux ainsi que des représentants du Comité de Direction (CD). Ses missions consistent entre autres à débattre de l'orientation du mouvement et à choisir les grands thèmes d'action. Le Conseil d'Administration (CA) est élu pour deux ans par l'Assemblée Générale, et est, quant à lui, composé de représentants des volontaires par région, de personnes proposées par Oxfam-Solidarité et de la direction nationale. En outre, trois personnes sont cooptées pour y participer. Les missions du CA concernent notamment l'orientation de la gestion et les prises de position du mouvement. Le Comité de Direction est composé du directeur général et de toutes les personnes ayant statut de personnel de direction. C'est au CD qu'incombe la responsabilité de mettre en œuvre les décisions du CA, de coordonner tous les départements, d'apporter appui aux équipes régionales et locales ou encore d'assurer la gestion exécutive et journalière.

1.1.5 Environnement

Selon le Fair Trade Centre de la CTB (Coopération Technique Belge)³¹, « le marché du commerce équitable a fortement progressé ces cinq dernières années. Depuis 2001, le chiffre d'affaires total au détail du commerce équitable (CE) a augmenté de 83%, pour passer de 16,8 millions d'euros à 30,6 millions d'euros ». Les ventes dans les Oxfam-Wereldwinkels et Oxfam-Magasins du monde n'ont cessé d'augmenter. En 2002, l'entrée d'Oxfam-Fairtrade sur le marché de la grande distribution propulse les chiffres de vente des produits issus du commerce équitable. Même si Oxfam-Fairtrade et Oxfam-mdm appartiennent au même groupe, on ne peut s'empêcher de se demander si cela n'induit pas une certaine forme de concurrence, ou tout du moins, une pression à la performance. En outre, de grandes multinationales arrivent et prennent une place croissante dans le commerce équitable. Des volontaires se demandent même s'il est pertinent de continuer les magasins Oxfam. « *Moi, je pense qu'il ne devrait plus y avoir de magasins Oxfam et que tout se fasse par ces grandes chaînes de distribution* » (O Lux 1). La concurrence, fait qui a été relevé dans la théorie, serait donc bel et bien à l'œuvre chez Oxfam. En outre, cela n'accroît-il pas une complexification déjà bien présente dans tout le secteur associatif ?

³¹ Ces informations sont issues de leur site internet : <http://www.befair.be/fr/articles/www-befair-be/1-accueil/le-commerce-equitable/le-marche-du-commerce-equitable-en-belgique.cfm>, consulté le 26 juillet 2010.

1.1.6 Vision du volontariat et évolutions récentes en matière de gestion des volontaires

Chez Oxfam-mdm, le volontariat (plus souvent nommé bénévolat) peut s'exercer dans différents domaines : le commerce équitable, le commerce solidaire (seconde main) ou encore la sensibilisation et l'animation. Oxfam-mdm met au cœur de ses préoccupations les volontaires et souhaite valoriser le pluralisme des expériences, des compétences, des statuts, des motivations, des âges, de l'ancienneté et des points de vue. L'adhésion à la charte d'Oxfam-mdm est présentée comme nécessaire. La philosophie est de dire que tout le monde peut trouver sa place chez Oxfam-mdm, et ce en fonction de ses propres compétences et envies. Etre volontaire chez Oxfam-mdm implique cependant de participer à la vie démocratique de son équipe (organisations pratiques, nouvelles campagnes, informations sur les partenaires, nouveaux projets, etc.). Oxfam-mdm met en avant les possibilités de formation.³²

Le volontariat constitue donc depuis longtemps une thématique au centre des préoccupations d'Oxfam-mdm étant donné que cette association repose presque entièrement sur le travail des volontaires. Penser formellement et officiellement la gestion des volontaires est assez récent et a été, en partie, influencé par les questionnements de plus en plus fréquents des équipes locales sur le recrutement, l'accueil et la formation des volontaires. On peut également imaginer que le contexte de complexification et de concurrence a propulsé cette thématique sur le devant de la scène. Certains responsables communautaires et régionaux ont suivi une formation sur la gestion des volontaires afin d'appréhender le concept. Un document a été rédigé et amené en Comité de Direction. La direction a alors décidé qu'il s'agissait d'un enjeu actuel de taille et l'a défini comme prioritaire. Une enquête a alors été réalisée sur les attentes et motivations des volontaires. Ces questionnements n'en sont néanmoins qu'à leurs balbutiements chez Oxfam-mdm.

Afin de garantir la réussite du processus de gestion des volontaires, les responsables désirent impliquer les volontaires dans cette réflexion. C'est pourquoi une commission qui rassemblera volontaires et salariés va être créée. Les informations seront ensuite débattues en Assemblée Régionale. Les représentants de chaque magasin Oxfam mettront alors le sujet en débat dans leurs assemblées locales, puis feront finalement remonter les résultats, les impressions et les responsables du projet mettront toutes ces informations à plat. L'objectif est bien que les décisions soient réellement intégrées et implicatives. Selon les responsables, la majorité des volontaires n'est pas encore consciente de cette nouvelle approche, de ces changements, même si ces derniers (principalement ceux qui sont présents aux assemblées régionales ou générales) sentent bien que les choses sont en train d'évoluer.

³² Pour ce paragraphe, nous nous sommes basés sur les brochures et le site internet d'Oxfam-mdm.

1.2 La Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone (CRB-CFr)

1.2.1 La Croix-Rouge

La Croix-Rouge est la plus vaste organisation humanitaire du monde. Celle-ci reconnaît aujourd'hui trois emblèmes, symboles de protection et de neutralité internationalement reconnus : la croix rouge, le croissant rouge et, récemment, le cristal rouge.

En Belgique, la Croix-Rouge, fondée en 1864, est l'une des 186 sociétés nationales qui composent le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Elle travaille grâce à un réseau de volontaires actifs et formés qui sont supposés adhérer pleinement à sa mission, ses valeurs et ses principes. La loi du 30 mars 1891 accorde la personnalité civile à l'Association de la Croix-Rouge de Belgique, celle-ci ayant été reconnue d'utilité publique en 1945. Cette fondation d'utilité publique est l'auxiliaire des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires, elle « *est reconnue par le gouvernement comme société de secours volontaire, autonome* » (CRB, 2009a : 7). La Croix-Rouge de Belgique est composée de quatre communautés : les communautés francophone, flamande, germanophone et de Bruxelles-Capitale.

En Communauté francophone, la Croix-Rouge compte actuellement approximativement 9200 volontaires et 780 salariés³³. La CRB-CFr (Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone) oriente ses actions autour de cinq domaines :

- la sensibilisation humanitaire,
- les actions de solidarité,
- les interventions en cas de catastrophe,
- la protection de la santé,
- les actions internationales.

1.2.2 Bref rappel historique

La Croix-Rouge a été fondée en 1864 par Henry Dunant. C'est lors de la bataille de Solferino, en juin 1859, que cet homme, révolté par les 40.000 morts et blessés abandonnés sur le terrain, décide d'organiser, avec l'aide de la population civile, le secours des blessés, et ce sans aucune distinction de nationalité. Bouleversé par son expérience, Henry Dunant publie en 1862 « Un souvenir de Solferino », véritable plaidoyer pour l'humanité. L'idée d'Henry Dunant fait son chemin et, en août 1864, le gouvernement suisse convoque une Conférence diplomatique groupant les représentants de seize Etats. Ils décident de créer dans chaque pays des comités de secours et signent, le 22 août, la première Convention

³³ Ce chiffre date de novembre 2010.

de Genève (*Convention pour l'amélioration du sort des blessés et malades sur les champs de bataille*³⁴). La Croix-Rouge de Belgique, la plus ancienne société nationale du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, est fondée la même année.

1.2.3 Missions

La mission de la Croix-Rouge de Belgique est la suivante : « grâce à notre réseau de volontaires de proximité, notre structure permanente et notre appartenance à un mouvement international reconnu, nous travaillons de façon professionnelle et innovante à la prévention et à la résolution de crises humanitaires »³⁵. Il s'agit donc d'agir pour améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables et prévenir les crises. La Croix-Rouge lutte contre l'isolement et la marginalisation par le renforcement des liens sociaux et encourage le respect de la diversité et la tolérance (CRB, 2009a).

Afin de remplir ses missions, le mouvement de la Croix-Rouge a adopté en 1965 sept principes fondamentaux qui guident, en toutes circonstances, les actions de la Croix-Rouge. Il s'agit des principes fondamentaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité, d'indépendance, de volontariat, d'unité et d'universalité. Le respect de ces principes permet de « préserver l'intégrité du Mouvement et garder la confiance des personnes avec qui et pour qui la Croix-Rouge travaille »³⁶. Les valeurs d'intégrité, de diversité, d'innovation et d'esprit d'initiative et finalement de solidarité et d'esprit d'équipe viennent étayer ces principes et doivent motiver tous les volontaires et salariés de la Croix-Rouge.

Pour les volontaires, l'adhésion aux sept principes et aux valeurs de la Croix-Rouge ainsi que la prise de conscience d'agir au sein du grand mouvement de la Croix-Rouge sont des éléments auxquels les responsables aux niveaux communautaire et provincial sont particulièrement attentifs. Le conseiller volontariat estime qu'il est nécessaire de raccrocher chaque volontaire aux valeurs de la CR et à ses objectifs. Selon un président provincial, « *les gens ne sont pas conscients, ou on ne leur a pas assez présenté, le gain qu'ils ont à être à la CR* ». Présenter ce gain permettrait non seulement de faire prendre conscience aux volontaires des compétences et connaissances qu'ils ont acquises dans leur volontariat, mais aussi de renforcer leur sentiment d'appartenance au mouvement dans son ensemble.

1.2.4 Organisation et Structuration

A la CRB-CFr, la plupart des volontaires (mis à part certains services de don du sang et le département des secours) sont rassemblés en Maisons Croix-Rouge (MCR). Une MCR est « un espace

³⁴ Les informations sont principalement issues du site internet de la CRB-CFr : <http://www.croix-rouge.be/>, consulté le 28 juillet 2010.

³⁵ <http://www.croix-rouge.be/Page.aspx?PageID=397>, consulté le 27 juillet 2010.

³⁶ <http://www.croix-rouge.be/page.aspx?PageID=397>, consulté le 2 avril 2010.

accueillant, convivial et ouvert à tous, d'où sont gérés et coordonnés ces services et activités pour un territoire géographique donné »³⁷. En équipe, les volontaires y organisent les différents services et activités qui relèvent des quatre domaines d'action de la Croix-Rouge : actions de solidarité, protection de la santé, interventions en cas de catastrophes et sensibilisation humanitaire, les actions internationales n'étant pas systématiquement prises en charge par les MCR. Les MCR sont gérées par un comité composé de personnes élues dont les mandats sont renouvelés tous les quatre ans : un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire et sept délégués (délégué action sociale, délégué secours, délégué à la promotion du don de sang, délégué jeunesse, délégué SPMS³⁸ & vestiboutique, délégué formation, délégué solidarité internationale). Selon les descriptions de fonction des mandataires, c'est le président de la MCR qui est le garant d'une véritable gestion des ressources humaines volontaires. Les MCR sont épaulées par leur administration provinciale et par le siège communautaire. Le comité provincial a la même structure et la même composition que les MCR. Y travaillent en binôme des volontaires et des salariés : un commissaire provincial salarié et un président volontaire, deux délégués action sociale, l'un salarié, l'autre volontaire, etc.

L'assemblée communautaire est exclusivement composée de volontaires, tout comme le conseil d'administration. L'administrateur général, Mme Danièle Sondag-Thull, est soutenue dans sa mission par différents conseillers (volontariat, en prévention, en formation, cellule stratégique, etc.) et services (informatique, communication et marketing, finances, etc.). Elle a également sous sa responsabilité les départements opérationnels (ADA³⁹, International, Secours nationaux, Action sociale et Formation) ainsi que les provinces et MCR. La Croix-Rouge a donc une structure globale assez pyramidale.

1.2.5 Environnement

La Croix-Rouge est une des plus vastes associations en Belgique qui occupe un nombre impressionnant de volontaires. Ses activités ne risquent malheureusement pas de diminuer. En effet, tout comme dans le secteur associatif en général, les demandes qui lui sont adressées et les problèmes auxquels la CRB-CFr doit faire face augmentent et se complexifient (Hestia, Itinérance, ouverture de nouvelles épiceries sociales, etc.). En outre, malgré son statut d'auxiliaire des pouvoirs publics qui lui accorde une place spécifique dans le paysage associatif et par rapport à l'état belge, de nombreuses autres associations proposent les mêmes services que la CRB-CFr. La CRB-CFr, consciente de cette situation, réagit d'ailleurs en mettant en place un système de gestion des volontaires de plus en plus organisé, formel et professionnalisant (formation obligatoire, etc.).

³⁷ <http://www.croix-rouge.be/Page.aspx?PageID=806>, consulté le 27 juillet 2010.

³⁸ Service de Prêt de Matériel Sanitaire

³⁹ Accueil des Demandeurs d'Asile

1.2.6 Vision du volontariat et évolutions récentes en matière de gestion des volontaires

Les objectifs et les actions prioritaires à mener dans chacun de ces quatre domaines d'action ont été redéfinis dans le plan stratégique 2012 (CRB, 2009a), véritable nouvelle ligne de conduite. Afin de mettre en œuvre ce plan stratégique, la CRB-CFr a, notamment, « entamé et poursuivra des actions et projets visant à améliorer son ancrage dans l'environnement et son fonctionnement interne » (CRB, 2009a : 25). Par cet objectif, la CRB-CFr accorde une place importante au développement d'une gestion efficace du volontariat. Mais réfléchir sur la gestion du volontariat à la CRB-CFr n'est pas une démarche nouvelle, cela se fait déjà depuis la fin des années 1990. Actuellement, « l'objectif est de valoriser le temps, l'énergie et les compétences des personnes s'engageant comme volontaires [...] La définition d'une politique de volontariat assortie de la promotion d'actions et d'outils destinés à accueillir, former et encadrer les volontaires de façon professionnelle seront mis en place » (CRB, 2009a : 27). A cet effet, une commission stratégique Volontariat CR a été « chargée de concevoir des processus structurés pour recruter, former et fidéliser les volontaires » (CRB, 2008 : 5). Cette commission a publié, en mai 2009, un rapport final qui reprend un processus global de gestion du volontariat ainsi que la présentation, pour chaque étape du processus, d'un ou plusieurs outils supposés opérationnels. La représentation schématique de ce cycle d'encadrement⁴⁰, de gestion des volontaires de la Croix-Rouge est disponible en annexe. Une recherche-action a également été menée par Pirotte et Gribomont (2008) ce qui conforte la CRB-CFr dans ses différents travaux et réflexions autour de la gestion du volontariat.

La récente mise en place des Maisons Croix-Rouge (MCR) remplaçant les sections locales est le premier jalon d'un changement prévu. Récemment, un conseiller volontariat et une personne chargée de la gestion du fichier des volontaires ont été engagés (respectivement en 2009 et 2010). Ces personnes sont donc chargées de la mise en place d'un processus de gestion des volontaires. Selon le conseiller volontariat, la commission volontariat ayant énuméré un nombre important de priorités, il est nécessaire de commencer par le début de la chaîne. Une charte de la Croix-Rouge de Belgique à laquelle les volontaires doivent adhérer a récemment été créée, tout comme le règlement d'ordre intérieur. Le recrutement, l'accueil et les séances information sont les prochains objectifs du conseiller volontariat. Les formations possibles sont également et depuis longtemps valorisées sur le site internet et dans les brochures disponibles.

On peut donc constater l'importance grandissante accordée aux volontaires, à leurs actions dans l'organisation ainsi qu'à leur gestion et à la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines volontaires. Les volontaires sont de plus en plus gérés au niveau communautaire de la Croix-Rouge,

⁴⁰ Ce cycle d'encadrement des volontaires est proposé par la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans sa publication « Le service volontaire » publiée en 2004 et est disponible en annexe.

l'objectif étant d'avoir une vision et une action plus globales. La gestion des volontaires en reste néanmoins à ses débuts. « *On est vraiment au début et on en a encore pour quelques années* » s'exclame le conseiller volontariat.

Section 2 : Méthodologie

Dans cette section, nous allons préciser nos choix méthodologiques quant à la construction de la thématique abordée et à l'étude de notre sujet.

2.1 Quelle approche ?

Comme nous avons tenté de le démontrer dans la mise en perspective théorique, les hypothèses se sont réellement dégagées, construites au fil des lectures et se déroulent dès lors en suivant un questionnement assez logique, allant du plus général au plus particulier. Notre démarche relève donc plutôt d'un processus analytique hypothético-déductif. Nous sommes partie de la théorie pour construire nos hypothèses. Rappelons qu'une hypothèse est une proposition provisoire, une présomption qui anticipe une relation entre deux termes mais une présomption qui doit être vérifiée (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 135). Des allers-retours, des va-et-vient ont eu lieu entre la théorie et la pratique, entre les concepts et le matériau. Nos hypothèses ont d'ailleurs été modifiées à plusieurs reprises. C'est en ça que les entretiens exploratoires sont riches et porteurs. Ces derniers, ajoutés aux conseils avisés d'experts⁴¹ sur le sujet, nous ont permis d'affiner, de préciser les hypothèses. En outre, nous élargirons, dans les dernières pages, les pistes de réflexion. En effet, les rencontres avec les interviewés ont soulevé d'autres questions et préoccupations en rapport avec notre thématique mais pas directement repris dans les hypothèses.

L'adoption d'une démarche qualitative s'est assez vite imposée en raison de la visée compréhensive du phénomène que nous avons décidé d'adopter dès le départ. Il s'agissait de voir comment les individus (volontaires et salariés) ressentent les évolutions en matière de GRH volontaires à l'œuvre dans les associations ainsi que les questions de la gestion des compétences, de la motivation et de la fidélisation. On s'attache ici au vécu, aux perceptions des personnes. L'interprétation se situe donc plutôt à un niveau "micro". Faire du qualitatif implique un certain degré de singularité, ce qui constitue d'ailleurs une limite de cette technique. Afin de minimiser cette singularité, nous avons décidé d'étudier deux terrains différents. Les constats restent cependant propres à ces organisations. Nous ne prétendons en aucun cas à l'exhaustivité ou à la généralisation des résultats.

⁴¹ Nous remercions à cet effet Mme Anne-Marie Dieu, M. Frédéric Schoenaers, notre promoteur ainsi que Mme Sybille Mertens et M. Gauthier Pirotte, nos lecteurs, pour leurs conseils avisés et leur précieuse aide.

2.2 Population et construction de l'échantillon

Vu la nature du questionnement et des terrains sélectionnés, étudier l'ensemble de la population était impossible. C'est donc sur quelques composantes caractéristiques mais non strictement représentatives de la population que nous nous sommes attardés (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Comme ces auteurs l'expliquent, interviewer quelques dizaines de personnes suffit alors, le critère de sélection étant la diversité maximale des profils en regard du problème étudié.

Les activités de la CRB-CFr sont extrêmement variées. Afin de ne pas nous éparpiller et de conserver un certain niveau de comparabilité avec les activités d'Oxfam-mdm, nous nous sommes centrés sur un domaine d'activité de la CRB-CFr, à savoir les actions de solidarité par lesquelles la Croix-Rouge tente d'améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables. Cependant les actions de solidarité couvrent encore des activités diverses. Nous nous sommes donc plus précisément attachés aux vestiboutique (vente de vêtement de seconde main), brocante et épicerie sociale (vente de denrées alimentaires à prix réduits). Ces trois activités qui consistent toutes trois en la vente de produits à un prix moins onéreux que dans le commerce classique permettent de soulager quelque peu les familles en situation précaire. Lorsque, par la suite, nous parlerons de la CRB-CFr, nous nous limitons bien à ce domaine spécifique. Nos constatations se limitent donc à celui-ci. Chez Oxfam-mdm, deux types de magasins existent : les magasins de seconde main et les magasins de commerce équitable. Nous avons donc rencontré des volontaires actifs dans ces deux types de magasins.

Nous avons décidé de considérer les associations dans deux provinces différentes. En effet, l'une de nos hypothèses (H2) affirme que les compétences des volontaires sont principalement gérées à un niveau local. Des différences pourraient dès lors être observées d'une province à l'autre. Nous avons choisi les provinces de Liège et du Luxembourg. Il est intéressant de comparer une province considérée comme plus "rurale" telle que le Luxembourg à une autre plus "urbaine", même si tout reste relatif. En outre, comme nous l'avons expliqué, la CRB-CFr et Oxfam-mdm sont organisées autour de trois niveaux : le niveau local, le niveau provincial et le niveau communautaire. La population se découpe, dans les deux associations, en deux grandes catégories : les volontaires et les salariés. Avoir l'avis des professionnels mettant en place les démarches de gestion des volontaires, responsables de celles-ci, nous semblait essentiel pour saisir le phénomène dans sa globalité. Ces derniers travaillent aux niveaux provincial et communautaire. De plus, il semble assez logique de tenir compte du genre ainsi que de l'âge ou de l'ancienneté, ces facteurs pouvant influencer les réponses des individus. La fonction occupée et le niveau de responsabilité qui en découle sont également des éléments importants afin de représenter au mieux la diversité de la population. Finalement, considérer le niveau de formation, de qualification des individus semble essentiel compte tenu des questionnements relatifs aux compétences et à leur gestion. Les

principaux critères que nous avons pris en compte sont : la province dans laquelle la personne effectue son volontariat, le niveau dans l'organisation (local, provincial, communautaire), le genre, la fonction occupée et le niveau de responsabilité qui en découle, le niveau de qualification, l'ancienneté et finalement, l'âge. Afin de préserver l'anonymat des volontaires, nous avons codifiés chacune des personnes rencontrées. Ces "codes" permettent de garder de l'information sur l'association (O pour Oxfam-mdm et MCR pour Maisons Croix-Rouge) ainsi que la province (Lg ou Lux). Pour Oxfam-mdm, nous avons mis une information supplémentaire pour savoir si les volontaires travaillent dans le commerce équitable (CE) ou dans les magasins de seconde main (SM).

Pour conserver un minimum de représentativité par rapport aux critères sélectionnés et brosser un portrait global de la situation, nous avons décidé de rencontrer approximativement cinq volontaires par province et par association. Nos choix de volontaires ont été guidés par différents éléments. Nous avons d'abord pris contact avec les responsables au niveau communautaire afin d'avoir leur accord formel sur le lancement de notre étude. Ce sont eux qui nous ont renseigné les personnes à rencontrer au niveau provincial. Ensuite, chez Oxfam-mdm, c'est avec les coordinatrices provinciales que nous avons approximativement déterminé, en fonction de nos propres critères et de la diversité maximale souhaitée, les volontaires à rencontrer. A la CRB-CFr, nous avons plus ou moins déterminé avec les responsables provinciaux les MCR dans lesquelles nous allions nous rendre. L'échantillon que nous avons sélectionné a donc été influencé par les responsables des niveaux communautaire et provincial. Cet aspect peut constituer un biais dont nous sommes conscients. Nous allons maintenant détailler l'échantillon sélectionné, représenté dans le tableau ci-dessous.

| | CRB-CFr | | Oxfam-mdm | | Total | | |
|-----------------------------|---|---|--|---|---|--|----|
| Niveau communautaire | Conseiller volontariat (salarié) | | Responsable de la formation des bénévoles (salarié) | | 4 | | |
| | Conseiller formation (volontaire) | | | | | | |
| | Membre de la cellule stratégique (salarié) | | | | | | |
| | Liège | Luxembourg | Liège | Luxembourg | | | |
| Niveau provincial | Commissaire provincial (salarié) | Commissaire provincial (salarié) | Coordinatrice provinciale | Coordinatrice provinciale | 6 | | |
| | Président provincial (volontaire) | Président provincial (volontaire) | | | | | |
| Niveau local | Maison Croix-Rouge <i>MCR Lg :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> <i>I3</i> <i>I4</i> | Maison Croix-Rouge <i>MCR Lux 1 :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> <i>I3</i> | Magasin de commerce équitable <i>OCE Lg :</i> <i>I1</i> | Fonction commune aux deux magasins <i>(OLg1)</i> | Magasin de commerce équitable <i>OCE Lux :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> | Fonction commune aux deux magasins <i>(OLux1)</i> | 18 |
| | | Maison Croix-Rouge <i>MCR Lux 2 :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> | Magasin de seconde main <i>OSM Lg :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> | | Magasin de seconde main <i>OSM Lux :</i> <i>I1</i> <i>I2</i> | | |
| 28 | | | | | | | |

Encadré n° 8 : Echantillon sélectionné dans la population

Au niveau communautaire, nous avons interviewé les personnes responsables de la gestion des volontaires. Celle-ci en étant à ses balbutiements chez Oxfam-mdm, un seul acteur était réellement pertinent à interviewer : le responsable de la formation des bénévoles. A la CRB-CFr, par contre, il nous a fallu rencontrer trois personnes : le conseiller volontariat, le conseiller en formation (un volontaire non rémunéré) et un des membres de la cellule stratégique⁴².

Que ce soit à la CRB-CFr ou chez Oxfam-mdm, les responsables provinciaux ont un rôle important dans la gestion des volontaires. Ils sont à la fois le relais des volontaires vers le niveau communautaire et le relais du niveau communautaire vers les volontaires locaux. Prendre ces acteurs en considération s'avère dès lors nécessaire. Au niveau provincial de la CRB-CFr, les salariés travaillent en collaboration avec les volontaires. Nous avons rencontré le volontaire et le salarié, responsables de la direction de la

⁴² Les membres de la cellule stratégique sont des acteurs intéressants à rencontrer car ils ont activement participé à la Commission Volontariat et restent impliqués dans la gestion des volontaires.

province et donc des Maisons Croix-Rouge qui s'y situent. Ces responsables sont normalement aidés dans leur tâche par des binômes composés d'un délégué salarié et d'un volontaire, pour chacune des sept thématiques⁴³ reprises dans les MCR. Ces postes ne sont malheureusement pas occupés dans toutes les provinces, soit par faute de moyens financiers, soit par manque de volontaires désirant prendre ces responsabilités. Chez Oxfam-mdm, ce sont uniquement des salariés qui travaillent au niveau provincial : les coordinatrices provinciales. Leur rôle est d'autant plus crucial que c'est actuellement elles qui sont responsables de la gestion des volontaires.

Au niveau local, nous avons rencontré les responsables reconnus formellement à la CRB-CFr ou parfois institués plutôt officieusement comme tels. Les volontaires de la CRB-CFr sont répartis en Maisons Croix-Rouge (MCR) selon la région. La province de Liège compte 21 MCR et le Luxembourg 15. Comme nous l'avons déjà expliqué, Oxfam-mdm rassemble en son sein des magasins de seconde main et des magasins de commerce équitable. L'association en compte 17 sur la Province de Liège et 14 en Province de Luxembourg. Certaines fonctions, telles que la comptabilité par exemple, sont souvent communes aux deux magasins (commerce équitable et solidaire) situés dans la même ville, le même coin. Ces fonctions rentrent dans la catégorie de "ceux qui s'investissent dans la gestion quotidienne" comme le présente Davister (2006a : 33). Nous avons rencontré, dans les deux provinces sélectionnées, des volontaires travaillant dans ces deux "types" de magasins Oxfam.

2.3 Entretiens

La méthodologie employée repose principalement sur des entretiens qualitatifs et individuels. Comme Quivy et Van Campenhoudt (1995) l'expliquent, la réalisation d'entretien semi-directif est certainement la méthode la plus utilisée en science sociale. Nous avons d'ailleurs été amenée, tout au long du cursus universitaire, à suivre de nombreux cours de méthodologie et à réaliser plusieurs travaux qui demandaient la passation d'entretien. Cette méthode de recueil de données permet d'en retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Nous avons mis en place deux guides d'entretien différents. Le premier était destiné aux responsables aux niveaux communautaire et provincial tandis que le deuxième était consacré aux volontaires du niveau local. Ces guides d'entretien sont disponibles en annexe.

Notre recherche s'est déroulée en deux temps. Une première phase exploratoire a permis de tester et d'affiner les guides d'entretien mais également les hypothèses. Celle-ci s'est vue suivie de la deuxième phase de recueil des données par la réalisation concrète des entretiens semi-directifs.

⁴³ Chaque MCR compte normalement sept délégués actifs sur sept « thèmes » différents : délégué action sociale, délégué secours, délégué à la promotion du don de sang, délégué jeunesse, délégué SPMS⁴³ & vestiboutique, délégué formation, délégué solidarité internationale.

2.3.1 Entretiens exploratoires

Les entretiens exploratoires ont pour fonction « de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 63). Lors de ces entretiens semi-directifs, il s'agissait bien de garder l'esprit ouvert, d'écouter sans poser de questions trop précises afin d'envisager de nouvelles façons de poser le problème, la question.

Pour se faire, nous avons tout d'abord rencontré Mme Anne-Marie Dieu, licenciée en sciences politiques, docteur en sociologie et auteur de l'ouvrage « *Valeurs et associations ; entre changement et discontinuité* ». Cette chercheuse spécialisée et experte dans le domaine étudié nous a énormément aidée à de nombreux niveaux (connaissance des terrains, écueils à éviter, précision des hypothèses, relecture, etc.). La question de départ que nous lui avons posée se voulait large : quels sont les enjeux essentiels et actuels de la gestion des volontaires au sein de votre association ? Nous avons, ensuite, souhaité interviewer les responsables de la gestion des volontaires au niveau communautaire, témoins privilégiés ayant une bonne connaissance du problème de par leur position et leurs responsabilités dans les associations. Finalement, nous avons rencontré un représentant de chaque catégorie de la population étudiée. Voici le tableau récapitulatif des entretiens exploratoires.

| CRB-CFr | Oxfam-MDM |
|---|---|
| Responsable de la gestion des volontaires | Responsable de la formation des bénévoles |
| Commissaire provincial (salaire) | Coordinatrice provinciale |
| Président provincial (volontaire) | / |
| Un volontaire | Un volontaire |
| Anne-Marie Dieu | |

Encadré n° 9 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires

2.3.2 Entretiens semi-directifs

L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet de récolter les impressions de l'interviewé, son vécu d'une situation, ses perceptions d'un événement, ses expériences, et c'est bien ce qui nous intéresse ici. Les individus, plutôt ouverts à nos questions, étaient cependant intrigués par notre recherche. En effet, pour certains volontaires du niveau local, nous avons eu l'impression qu'ils le vivaient comme un examen, devant prouver quelque chose, ou comme un contrôle de la part des niveaux provincial et communautaire. « *Mais pourquoi êtes-vous venu dans notre MCR ?* », « *Qui vous a renseigné notre magasin ?* » « *Je n'ai rien d'intéressant à vous dire, moi !* », « *Je ne sais pas si je peux répondre à vos questions...* », « *Je ne*

suis pas la spécialiste vous savez », Etc. Il a donc fallu les rassurer à plusieurs reprises en leur expliquant précisément notre situation d'étudiant, totalement indépendant des associations. Un autre problème rencontré concerne le lieu de déroulement des entretiens. En effet, dans les MCR ou les magasins Oxfam, une pièce calme et isolée n'était pas toujours disponible. Et, souvent, les volontaires ne souhaitaient pas que nous les rejoignons à leur domicile personnel. Le bien connu biais de désirabilité sociale est souvent difficilement évitable. Les volontaires avaient certainement tendance à répondre « naturellement » de façon à se conformer à ce qui est considéré comme valorisé par la société ou dans une situation donnée. Être conscient de ces biais potentiels est essentiel pour l'analyse des résultats.

2.4 Méthode d'analyse

Après avoir récolté les données nécessaires, comment procéder pour mettre à plat tous ces résultats ? La première étape a été de retranscrire entièrement les entretiens, et ce afin d'y voir plus clair et de dégager les éléments saillants du discours des interviewés. Tout en gardant à l'esprit notre ligne directrice, nous avons donc laissé émerger les faits, les éléments importants, les pratiques, les notions qui avaient du sens aux yeux des personnes rencontrées. Nous avons alors dégagé les éléments de réponse à nos hypothèses préétablies. Afin d'étayer cela, nous nous sommes aidée des documents propres aux associations (brochure, rapport annuel, etc.) que nous avons pu récolter ainsi que les informations disponibles sur les sites internet. Le fait d'avoir réalisé nos différents stages dans ces associations nous a également été utile pour en comprendre l'organisation. Cependant, certains éléments du discours des interviewés, pourtant très intéressants et significatifs, ne rentraient pas directement dans la grille d'analyse que nous nous étions fixée. Ils ne permettaient pas de répondre directement à nos hypothèses. Nous avons alors décidé d'élargir notre réflexion, notre analyse en proposant, dans la dernière partie de ce travail, de s'intéresser à quelques enjeux et questionnements transversaux à toute la question de la gestion des ressources humaines volontaires et de leurs compétences.

PARTIE 3 : Analyse et interprétation des données récoltées

Nous avons donc jusqu'ici mis en perspective notre sujet d'un point de vue théorique, présenté les terrains étudiés et envisagé la méthodologie employée. Il est maintenant temps de livrer les résultats de l'analyse des données récoltées sur les terrains. Nous appuierons nos dires par des extraits d'entretiens mais afin de ne pas noyer le texte de témoignages, nous n'en présenterons qu'un ou deux, les plus révélateurs du propos. Dans un premier temps, nous décrirons les pratiques de gestion des volontaires observées dans les deux associations. Nous nous poserons ensuite la question de savoir si ces pratiques sont ou non formalisées et tenterons de déterminer les facteurs organisationnels qui peuvent influencer cette formalisation de la gestion des volontaires et de leurs compétences. Cette deuxième section nous permettra de répondre à la première hypothèse. Nous nous attarderons ensuite véritablement sur les pratiques de gestion des compétences afin de répondre aux deuxième et troisième hypothèses, puis sur l'impact éventuel de celles-ci sur la motivation et la fidélisation des volontaires. Comme nous l'avons souligné plus haut, nous avons souhaité élargir la réflexion et proposerons dans la quatrième section quelques pistes d'analyse et d'interprétation supplémentaires.

Section 1 : Quelle gestion des volontaires ?

Nous allons donc, dans cette section, présenter les pratiques de gestion des ressources humaines volontaires observées dans les deux associations. Nous détaillerons, à cet effet, les éléments selon les thèmes suivants : clarification des tâches, responsabilités et pouvoir de décision (notamment par l'outil de description de fonction), recrutement et sélection, accueil, formation, motivation et fidélisation, communication et gestion du changement. La gestion des volontaires n'en étant qu'aux débuts de ses développements, certains éléments d'une GRH "classique" ne sont pas encore à l'ordre du jour. Ni chez Oxfam-mdm, ni à la CRB-CFr, nous n'avons constaté de pratiques d'évaluation des volontaires. Même si cet aspect de la GRH volontaires présente de nombreux avantages, il est aussi sujet à controverse ; nous n'étudierons donc pas ce point. Nous n'envisagerons pas non plus la gestion des carrières, pratique n'ayant pas été observée. Depuis le commencement, nous avons considéré la notion de gestion des compétences de façon globale et générale : mobilisation, valorisation et développement des compétences. Ces éléments se retrouvent, en partie, dans chacun des points que nous allons aborder et nous y reviendrons plus précisément dans la deuxième section.

1.1 Clarification des tâches, responsabilités et pouvoir de décision

Clarifier les tâches, responsabilités et pouvoir de décision des acteurs est nécessaire. La description de fonction est, comme nous l'avons montré dans la mise en perspective théorique, un outil essentiel de la gestion des volontaires, et plus spécifiquement de la gestion des compétences. C'est pourquoi nous avons décidé de nous attarder quelque peu sur l'outil de description de fonction.

1.1.1 Oxfam-Magasins du Monde

Actuellement, de courtes descriptions des différentes fonctions à pourvoir dans un magasin Oxfam sont disponibles sur le site internet. Il semble cependant que tous les volontaires n'ont pas une vision complète de l'offre de volontariat d'Oxfam-mdm. « *On veut plus clarifier les différentes compétences* » nous livre une coordinatrice régionale. Cette même personne explique : « *il faut travailler sur tous les niveaux pour aider les bénévoles à comprendre, montrer l'offre, les différentes possibilités à tous les bénévoles* ». En outre, plusieurs volontaires expriment leur besoin de clarification mais aussi de limites à leur volontariat : « *j'avais envie que les choses soient limitées et précises* » (O Lux 1). « *Ils ont le sentiment qu'il y a beaucoup de choses à faire [...] On demande aussi tout à tout le monde* » justifie une coordinatrice.

1.1.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

Depuis un certain temps déjà, des descriptions ont été réalisées pour les fonctions mandataires des MCR, provinciales et communautaires⁴⁴. Celles-ci décrivent la fonction et les responsabilités qui lui incombent, listent les tâches associées au mandat mais détaillent aussi le profil de compétences attendu. La commission volontariat considère l'établissement de descriptions de fonction comme un préalable à la gestion efficiente du volontariat. Elle a d'ailleurs produit, dans sa boîte à outils (CRB-CFr, 2009c), un canevas-type⁴⁵ à compléter. En outre, dans le cadre du processus de recrutement des volontaires, des descriptions pour les fonctions volontaires "critiques"⁴⁶ ont été conçues ; celles-ci ne suivent cependant pas le canevas proposé. Comme plusieurs responsables communautaires et provinciaux le soulignent, les volontaires ont besoin de clarification et de limites claires quant à ce qui leur est demandé, à leurs responsabilités, à leurs tâches concrètes. Et « *cela oblige l'association à clarifier ses objectifs, à avoir un*

⁴⁴ Les fonctions mandataires sont celles pour lesquelles les personnes occupant le poste doivent être élues.

⁴⁵ Le titre de cet outil est "description de fonction et profil de compétences".

⁴⁶ Nous appelons fonction « critique », les fonctions pour lesquelles il y a un manque important d'effectifs volontaires.

contrat plus clair avec son volontaire car le volontaire est lui-même en demande de clarification » (conseiller volontariat).

1.2 Recrutement et sélection

1.2.1 Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)

Le recrutement se fait au niveau local et principalement par le bouche à oreille. Comme nous l'avons expliqué, il existe une charte des volontaires. Celle-ci ne semble cependant pas systématiquement utilisée. Une brochure d'accueil, assez ancienne, est actuellement en train d'être revue et modifiée. Pour Oxfam-mdm, l'un des nouveaux enjeux essentiels est le rajeunissement et le renouvellement de la population volontaire. Ce besoin est ressenti différemment selon les niveaux. Le responsable communautaire nous livre : « *le besoin en recrutement est moins criant que dans d'autres organisations* », alors que certains magasins ressentent un réel manque de volontaires. D'autres magasins, par contre, n'éprouvent pas du tout ce manque. Cette différence entre les magasins peut être expliquée par la situation géographique de ces derniers, nous y reviendrons par après. Selon une coordinatrice régionale, le problème de renouvellement des volontaires pourrait être dû au fait qu'Oxfam-mdm ne parvient pas à répondre aux attentes d'un nouveau type de volontaire, attiré par les formations, ayant la volonté d'acquérir de nouvelles compétences.

Actuellement, il n'y a, pour ainsi dire, pas de sélection. En effet, la philosophie consiste à dire que tout le monde peut trouver sa place chez Oxfam-mdm. Pourtant, deux tendances différentes semblent émerger dans les magasins Oxfam. D'un côté, les volontaires sont plus exigeants vis-à-vis des nouveaux, « *ou sinon, on a les déprimées, les très âgées* » nous livre une coordinatrice régionale, et de l'autre, les volontaires craignent, en demandant trop aux nouveaux (formations, évaluation, etc.), de les voir quitter l'association. Certains responsables aux niveaux communautaire et provincial auraient tendance à favoriser une exigence de plus en plus grande et ce, contrairement à ce qui est prôné sur leur site internet.

1.2.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

A la CRB-CFr, les acteurs au niveau communautaire s'accordent à dire que le recrutement constitue un défi de taille. Le conseiller en formation constate d'ailleurs un manque de volontaires : « *le risque, c'est que les opérations basiques ne soient pas faites car on a trop peu de volontaires* ». Cette carence semble confirmée par les volontaires. Des outils⁴⁷ ont été créés par la commission volontariat pour mener à bien une démarche de recrutement et de sélection. Une charte des volontaires doit normalement être

⁴⁷ Les outils sont disponibles dans la boîte à outils réalisée par la Commission Volontariat CR (2009c) et s'intitulent : « Planifier et mener une action de recrutement ciblé » et « Conduire un entretien avec un candidat au volontariat ».

signée par tout nouveau volontaire. Son utilisation nous semble plus répandue que chez Oxfam-mdm même si ce n'est pas systématique. Comme chez Oxfam-mdm, le recrutement s'organise essentiellement au niveau des MCR et par le bouche à oreille. Cette fonction figure effectivement dans la liste des tâches et responsabilités attachées au mandat de président. Dans les faits, les démarches de recrutement varient d'une province à l'autre, d'une MCR à l'autre. Selon l'enquête de Pirotte et Gribomont (2008 : 63), ce "localisme" du recrutement provoque un « *manque de rigueur, de transparence et de gestion centralisée* ». Dans un des comités provinciaux, les responsables ont décidé de penser et d'organiser davantage le recrutement à leur niveau. « *On va gérer tout ce qui est recrutement, sélection, formation pour pouvoir ouvrir des vannes. Ca se fait au niveau local mais seulement par le bouche à oreille donc, ce n'est pas comme ça qu'on va attirer des jeunes* » nous explique le commissaire provincial. D'après ce comité, c'est seulement au niveau provincial qu'une réelle visibilité est possible afin, notamment, de garantir une plus grande diversité (notamment en termes d'âge). Différents processus ont été développés : la participation à des salons de l'emploi, la réalisation d'affiches de recrutement ou encore la publication d'annonces dans une brochure communale.

Selon le conseiller volontariat, tout le monde doit trouver sa place à la CRB-CFr. Or, d'après un commissaire provincial, il arrive régulièrement que l'on « *garde des personnes qui n'ont pas la compétence, qui ne parviendront pas à remplir leur mandat* ». Selon ce même acteur, même si ce message est difficile à faire passer, il vaut mieux se séparer de ces personnes. « *Ca ne sert à rien de garder des personnes avec qui on n'avance pas* » (commissaire provincial). Se pose alors la même problématique que chez Oxfam-mdm : que fait-on avec les individus dont les compétences ne correspondent pas aux besoins de l'organisation ? Cette question reste fort délicate, spécifiquement dans le contexte associatif ; c'est alors à chaque association de trouver sa propre réponse. Mais se la poser est déjà une démarche qui nous semble, vu les évolutions actuelles, de plus en plus nécessaire.

1.3 Accueil

1.3.1 Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)

Dans chaque équipe locale, une personne est responsable de l'accueil des nouveaux volontaires. Un temps d'écolage est prévu avec un volontaire actif dans l'association depuis un certain temps. Une formation, dispensée au niveau communautaire, est fortement conseillée mais n'est cependant pas encore rendue obligatoire, au regret de différents acteurs (volontaires, responsables provinciaux et communautaires). Le rôle des coordinatrices régionales est de veiller à ce que les responsables de l'accueil des nouveaux soient effectivement compétents pour cette fonction. Des formations sont organisées pour ces responsables mais ne sont pas, encore une fois, obligatoires.

Selon le responsable au niveau communautaire, l'accueil des nouveaux est un aspect relativement formalisé. Or, les coordinatrices régionales ne tiennent pas le même discours : « *l'accueil, les bénévoles le font comme ils le veulent, le sentent, le peuvent* ». L'accueil semble, en effet, éminemment contextuel et personnalisé. Le volontaire accueillant le nouveau orientera fortement celui-ci selon ses propres sensibilités. Par exemple, un nouveau volontaire ira vers les magasins de seconde main ou vers le commerce équitable selon les besoins des magasins mais aussi selon la préférence de la personne qui l'accueille. Ceci constitue un premier filtre : « *on loupe des gens qui sont sensibles à d'autres choses* » (coordinatrice régionale). Encore un exemple : les volontaires qui accueillent, s'ils ne sont pas sensibles aux campagnes d'Oxfam-mdm, orienteront beaucoup moins un volontaire vers cette possibilité de volontariat (sensibilisateur) alors que le nouveau le souhaite peut-être ou a les compétences pour le faire. On peut donc conclure qu'il n'y a pas de réelle harmonisation des pratiques, chaque groupe fonctionnant de façon spécifique.

En outre, pour espérer avoir une certaine légitimité, il semblerait que le volontaire soit "obligé" de faire des permanences au magasin Oxfam. « *Le problème, c'est que l'identification à une équipe se fait par le magasin* », nous explique une coordinatrice régionale. « *En général, il y a un petit noyau de personnes plus impliquées, donc ça ne laisse pas émerger les capacités des nouveaux* » (coordinatrice régionale). Les "anciens" étoufferaient en quelque sorte les éventuelles compétences des nouveaux volontaires souhaitant s'impliquer dans l'association. Une des volontaires interviewées explique d'ailleurs que « *parfois, c'est difficile d'amener des nouvelles idées !* » (OCE Lux I2). Les compétences des volontaires ne semblent donc pas réellement prises en compte dans cette première phase de gestion des volontaires. « *Dès le début, on n'identifie pas les compétences des volontaires* » (coordinatrice régionale).

1.3.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

À la CRB-CFr, des outils⁴⁸ pour aider à l'accueil des volontaires sont mis en place par la commission volontariat. Le conseiller volontariat est également en train de penser le processus d'accueil au niveau communautaire. Il est inscrit dans le règlement d'ordre intérieur que le volontaire doit pouvoir être orienté selon ses attentes, ses compétences et sa disponibilité. La volonté de la CRB-CFr est donc d'orienter chacun selon ses compétences. Mais, c'est actuellement toujours en fonction de la logique locale que le volontaire est accueilli et intégré. Cette logique varie d'un endroit à l'autre et selon la sensibilité de la personne qui accueille, tout comme chez Oxfam-mdm. En outre, aucune période d'écologie n'est officiellement prévue et les compétences préexistantes des volontaires ne semblent pas ou peu identifiées.

⁴⁸ « Organiser un module d'accueil à l'intention des nouveaux volontaires » et « Mettre en place un stage d'intégration ».

Un volontaire nous livre même que, quant à son choix d'activité, « *je n'ai pas eu vraiment le choix. On m'a dit : tu ferais bien ça* » (MCR Lux 2 I2). Un président de MCR confirme en expliquant que lui aussi a subi des pressions pour accepter le poste. Pour résoudre ce problème, les responsables communautaires travaillent actuellement sur un fichier central qui comprendrait ces informations de base (langues parlées, parcours professionnel, formation suivie, etc.) ainsi que les formations et les compétences acquises par le volontaire à la CR.

De nombreux acteurs ont saisi toute l'importance de l'accueil. Cependant, le conseiller formation nous livre ses craintes : « *le volontaire qui accueille le nouveau, il doit être bien formé. Et ça, je ne suis pas sûr qu'on en soit bien conscient* ». Selon l'enquête de Pirotte et Gribomont (2008 : 65), « *beaucoup ont renseigné l'absence de processus d'accueil formalisé, d'une cohérence de fonctionnement d'une entité à l'autre et le manque d'une intégration plus élargie, globale à l'institution, ouverte vers les autres services* ». Le même comité provincial qui effectue une partie du recrutement tente de remédier à ce problème en accueillant, dans un premier temps, les volontaires au niveau provincial.

1.4 Formations

1.4.1 Oxfam-Magasins du Monde

Pour la majorité des volontaires interviewés, l'apprentissage sur le tas, au fil de l'expérience, est primordial. « *J'ai acquis de l'expérience avec l'âge* » (OCE Lux II). Chez Oxfam-mdm, la période d'écolage suit l'accueil du nouveau volontaire et constitue une première forme de formation. « *La première formation, c'est ici avec l'accueil* » nous explique un volontaire (OCE Lux II). La formation est, depuis plusieurs années, reconnue comme un élément central dans la politique de gestion des volontaires et est régulièrement revue, améliorée, remaniée. Les formations à destination des volontaires prennent plusieurs formes (formation express, en soirée, journée à la centrale, etc.) et sont organisées à différents niveaux :

- au niveau communautaire d'abord où sont organisées, par des responsables communautaires, des journées pour l'accueil des nouveaux ou sur les produits ou les partenaires ;
- au niveau provincial ensuite où différents modules sont dispensés par les coordinatrices provinciales ;
- et localement finalement par les formations sur les métiers ou plus politiques, organisées selon la demande des magasins.

1.4.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

Tout comme chez Oxfam-mdm, apprendre sur le tas et par expérience est un des modes de formation le plus répandu, qui primerait d'ailleurs, pour certains volontaires, sur toute autre forme d'apprentissage. « *Par expérience, on acquiert les compétences de s'entendre avec tout le monde, de faire travailler tout le monde, de faire que tout marche. On acquiert au fil du temps. Mais au niveau théorique, je ne vois pas bien ce qu'on pourrait apprendre aux gens. Peut-être qu'une nouvelle personne va arriver et on va l'envoyer en formation. Je veux bien. Mais, pour moi, la formation, elle se fait sur le tas* » (MCR Lg II).

Mais, tout comme chez Oxfam-mdm, la politique de formation est pensée au niveau communautaire et son importance est reconnue par les salariés. Actuellement, le conseiller formation travaille avec une petite équipe à ce niveau, à la création d'une sorte de "corporate university". En effet, jusqu'ici, les formations étaient organisées séparément, au niveau de chaque service, sans que beaucoup d'échanges soient effectués. « *Chacun de ces services prend en charge la conception des programmes et des supports pédagogiques, la planification des sessions, leur organisation logistique et leur animation* » (CRB-CFr, 2009b : 61). Avec le concept de "corporate university", chaque département reste autonome tout en s'inscrivant dans la politique générale de l'ensemble, et ce afin d'assurer une cohérence globale : accès, communication, règles pour la formation des formateurs, etc. Mais comme l'explique un commissaire provincial, « *tout ça est en train de se mettre en place* ». Selon la commission volontariat (CRB-CFr, 2009b), les formations peuvent prendre différentes formes : formation sur le tas, formation théorique et/ou pratique, intervision et stage pratique destiné à compléter la formation.

Dans le domaine de l'action sociale, les formations sont déjà relativement bien développées : « *au niveau de l'action sociale, c'est de plus en plus structuré* » (conseiller volontariat). Celles-ci sont pensées au niveau communautaire et dispensées dans les provinces. Une formation globale est prévue et comprend une formation de base (deux jours), une sensibilisation à l'écoute active (un jour) et une formation sur les techniques d'accueil (un jour). Ensuite, le volontaire peut choisir des formations spécifiques concernant des thèmes plus pointus de l'action sociale, en fonction de ses centres d'intérêt⁴⁹. Cependant, selon l'enquête de Pirotte et Gribomont (2008 : 114), 38.6 % des volontaires n'ont pas suivi de formation (contre 5.5 % seulement dans le domaine des secours). « *Pour des postes en MCR, vesti-boutique, bar à soupe, il y a encore des choses à faire* » (conseiller volontariat). Les formations sont donc organisées aux niveaux communautaire et provincial mais pas au niveau local.

⁴⁹ <http://www.croix-rouge.be/Page.aspx?PageID=194>, consulté le 27 juillet 2010.

1.5 Motivation et fidélisation

Comme nous l'avons montré dans la mise en perspective théorique, motiver et fidéliser constituent un volet de la gestion des volontaires des plus complexes car il doit être pris en compte à toutes les étapes de la GRH volontaires. Nous nous attarderons en priorité sur les outils mis en place ou à disposition des volontaires ainsi que sur un ressenti des volontaires quant à ces outils. Nous reviendrons plus loin sur les motivations propres des volontaires.

1.5.1 Oxfam-Magasins du Monde

Selon le responsable au niveau communautaire, même si la motivation et la fidélisation des volontaires constituent une question centrale de leur gestion, rien n'est formalisé. Les coordinatrices régionales reconnaissent qu'une de leurs responsabilités, « *c'est aussi de les motiver, de les impliquer* » [les volontaires]. L'apport de ces dernières est d'ailleurs, en partie, reconnu par les volontaires : « *Le fait qu'elle [la coordinatrice provinciale] soit là, ça aide aussi* » (OCE Lux I2).

L'offre de formations peut constituer un élément de motivation pour les volontaires sur lequel l'association peut intervenir. Proposer une offre de formation complète et diversifiée est donc un atout.

En outre, valoriser les volontaires, les remercier, prendre leur avis en considération ou encore leur donner du feedback permet de leur apporter une certaine reconnaissance et constitue un facteur de motivation. L'organisation d'événements pour les volontaires (lettre, boîte de praline ou affiche lors de la journée du volontariat par exemple) participe à cette reconnaissance, tout comme les assemblées régionales où les volontaires ont réellement l'occasion de donner leur avis. Mais valoriser les volontaires reste insuffisamment développé : « *une fois que les personnes sont dans les groupes, il faut les valoriser et on ne le fait pas assez* » (coordinatrice régionale). Cette impression des responsables est confirmée par certains volontaires. « *On ressent très fort ce manque de reconnaissance [...] Le contact avec les bénévoles n'est pas pour eux [les salariés] très important* » (OSM Lux I1), « *moi, mon sentiment, c'est qu'ils trouvent tout à fait normal qu'on soit là. C'est un manque de reconnaissance* » (OSM Lux I2). Ces deux volontaires étant actives dans le même magasin de seconde main, le problème peut être spécifique à cette équipe. Il démontre tout de même la frustration qui peut être engendrée par le manque de reconnaissance et de valorisation. Par contre, d'autres volontaires estiment n'avoir guère besoin du soutien d'Oxfam, sauf pour des questions ponctuelles (O Lux 1, OSM Lux I2). La grande autonomie dont font preuve les magasins Oxfam, les équipes mais également les volontaires dans leurs tâches n'explique-t-elle pas ce "non-besoin" de reconnaissance ? En outre, la confiance qui est accordée aux équipes par la grande autonomie dont elles disposent n'est-elle pas en soi une forme de reconnaissance ?

Selon les responsables aux niveaux communautaire et provincial, le fait que les volontaires se sentent appartenir à un mouvement, à un tout, constitue un autre élément de motivation sur lequel ils peuvent avoir une certaine emprise. Or, les responsables expliquent qu'il manque, chez certains volontaires, cette vision globale du mouvement Oxfam.

1.5.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

La commission volontariat de la Croix-Rouge a bien saisi l'importance de cet aspect de la gestion des volontaires. Elle affirme d'ailleurs que « *la fidélisation est l'objectif à atteindre puisqu'il s'agit de maintenir la participation des volontaires* » (CRB-CFr, 2009 : 69). La commission volontariat a déterminé l'influence de différents volets de la gestion des volontaires (recrutement, sélection, accueil et formation) sur leur fidélisation. Pour ce groupe de travail, c'est à chacun de ces niveaux que la fidélisation doit être envisagée afin « *d'assurer la meilleure adéquation possible entre les aspirations des volontaires et les fonctions qui leur sont confiées* » (CRB-CFr, 2009b : 72). La commission volontariat a mis au point deux outils pouvant aider à motiver et fidéliser les volontaires⁵⁰ ; cependant, ceux-ci ne semblent pas encore utilisés.

Selon un commissaire provincial, « *la motivation doit venir d'abord du président des MCR : si la locomotive est bonne, on a une bonne MCR* ». Mais cette même personne reconnaît aussi le rôle des comités provinciaux : « *on est aussi, au niveau provincial, les moteurs de la motivation des délégués thématiques et des bureaux. On doit motiver nos troupes* ». Les volontaires, principalement les présidents, ressentent ce soutien du comité provincial. « *Quand j'ai un cas difficile, je contacte le CP⁵¹. C'est un soutien* » (MCR Lux2 I1).

Selon le conseiller volontariat, « *quand on gère les compétences des personnes, qu'elles se sentent évoluer, prises en considération, respectées, elles sont plus motivées à rester au sein de l'organisation et à prendre des responsabilités ce qui est important aussi car on a besoin de décideurs, de personnes qui sont prêtes à gérer des équipes et à prendre des responsabilités* ». D'après plusieurs acteurs, la formation peut attirer les volontaires et constitue donc un facteur de motivation et de fidélisation : « *le volontaire est en attente de formation* » (commissaire provincial). Selon le conseiller formation, proposer un programme complet de formations est d'ailleurs un des seuls moyens de motiver et fidéliser les volontaires.

Valoriser le volontaire et reconnaître son travail est un facteur essentiel de motivation et de fidélisation selon la CRB-CFr. Tout un parcours de reconnaissance des volontaires est prévu dans le règlement d'ordre intérieur : diplôme, médailles, barrettes, distinctions honorifiques, etc. Mais la

⁵⁰ Ces deux outils s'intitulent : « Reconnaître la contribution du volontaire » et « Faire le point sur ce qui fonctionne bien, moins bien et sur ce qui doit changer ».

⁵¹ CP est l'abréviation très utilisée par les volontaires pour le Comité Provincial.

valorisation peut aussi passer par de petites choses. Par exemple, une brochure, diffusée au niveau d'une Province, informe les volontaires sur les nouveautés, avancées et actualités de la Province. Elle met donc en évidence, valorise certaines MCR. « *On se rend compte que ça motive aussi les MCR : certaines dont on n'entendait pas parler nous envoient des articles, etc. C'est aussi le jeu !* » (Commissaire provincial). Selon un président provincial, les remerciements doivent rester naturels : « *la reconnaissance, parfois, c'est barbant chez nous !* ». Certains volontaires mettent en évidence un manque important de considération (MCR Lux 2 I1 et I2) : « *parfois, j'espérerais qu'il y ait plus de considération de la CR nationale pour le travail qui est fait ici. Nous sommes les petits soldats* » (MCR Lux 2 I1), « *ce n'est pas pour être considérée qu'il faut venir ici* » (MCR Lux2 I2). Dans tous les cas, le soutien, la reconnaissance de l'équipe locale est, quant à elle, soulignée.

Cette valorisation peut également renforcer le sentiment d'appartenance à un tout. Ce sentiment d'identification à un mouvement est effectivement source de motivation.

1.6 Communication et gestion du changement

Dans ce dernier point, nous aborderons la communication interne et la gestion du changement. Ces aspects peuvent paraître aux premiers abords plus éloignés de notre sujet. Cependant, la communication interne est essentielle dans de nombreux aspects de GRH volontaires, et spécifiquement concernant la gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires. En outre, instaurer une nouvelle politique de gestion des volontaires constitue un gros changement et s'il n'est pas encore totalement effectif, le changement est tout de même aux portes des associations et sa gestion doit donc être étudiée et pensée.

1.6.1 Oxfam-Magasins du Monde

La communication revêt donc une importance toute particulière dans les associations fonctionnant avec des volontaires et des salariés. Or, une récente étude sur les profils, attentes et motivations des bénévoles d'Oxfam-mdm (2010) reflète qu'une amélioration dans la communication interne est nécessaire. Trop d'information "inonderait" les volontaires selon le responsable communautaire.

Quant aux changements et à leur gestion, ils ne sont pas encore réellement vécus par les volontaires, étant donné qu'ils n'en sont qu'à leurs balbutiements. Les responsables sont bien conscients des nombreux impacts que peut avoir une nouvelle politique de gestion des volontaires. Ils désirent d'ailleurs intégrer les volontaires dans cette réflexion globale. La gestion du changement constitue, pour eux, un enjeu futur à propos duquel le responsable communautaire désire d'ailleurs se former.

1.6.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

Pirotte et Gribomont (2008) relèvent, dans leur enquête, un manque de communication interne ainsi que de mauvais relais d'information entre les services et entre les niveaux hiérarchiques et géographiques. En effet, le conseiller volontariat explique : « *je ne suis pas, en quelque sorte, autorisé, à avoir un contact plus proche avec les volontaires* ». Le conseiller volontariat insiste donc sur l'importance de tous ces relais et leur rôle dans la communication : « *ce sont des relais nombreux qui permettent une très large diffusion* ». Les volontaires reconnaissent aisément l'importance des acteurs à ce niveau. Un commissaire provincial décrit d'ailleurs son rôle comme suit : « *nous devons faire en sorte que les décisions prises par le communautaire soient appliquées vis-à-vis des permanents et des volontaires* ». Selon les présidents provinciaux, la communication passe également par les outils de la CRB-CFr (formations, etc.).

« *La Croix-Rouge est en train de changer fondamentalement. Avant, on faisait ce qu'on voulait. Maintenant, ce n'est plus le cas. Donc certaines personnes ne s'y retrouvent plus dans ces nouveaux niveaux d'exigence. C'est une grande difficulté. Ces gens sont de plus en plus cadrés avec des marches à suivre, un règlement d'ordre intérieur. Avant, il existait mais on ne le regardait pas trop. Pour certains, face au changement, ce n'est pas facile, il y en a qui s'en vont* » (commissaire provinciale). Selon le conseiller formation, les difficultés provoquées par la gestion du changement sont sous-estimées.

Section 2 : Formalisation de la GRH volontaires

La formalisation de la gestion des volontaires a été présentée dans la mise en perspective théorique comme un avenir presque inéluctable des associations, ou tout du moins, d'une partie d'entre elles. Concernant ce point, où en sont nos deux associations et quels sont les facteurs susceptibles d'influencer cette plus ou moins importante formalisation des processus de gestion des ressources humaines volontaires ?

2.1 Quelle formalisation de la GRH volontaires ?

Reprenons les modalités de formalisation de la GRH développées dans la mise en perspective théorique (Davister, 2010).

- Formaliser les pratiques de gestion des ressources humaines consiste, tout d'abord, à définir une politique de GRH cohérente et intégrée à la stratégie globale de l'association. Sur ce point, la CRB-CFr semble bien plus avancée qu'Oxfam-mdm. En effet, comme nous l'avons expliqué plus haut, une commission volontariat CR a été créée suite à la nouvelle "stratégie 2012" et a produit différents documents concernant la gestion des volontaires alors qu'Oxfam-mdm n'en est qu'au

stade de la réflexion. L'association projette bien de mettre en place un tel groupe de réflexion mais cela n'est pas encore le cas.

- Ensuite, il s'agit de définir les règles fondamentales qui régissent la gestion des personnes (organigramme, règlement de travail, etc.). Les deux associations ont chacune élaboré une charte du volontariat. Même si son utilisation n'est pas encore systématique, elle semble tout de même plus répandue à la CRB-CFr. Un règlement d'ordre intérieur a été établi à la CRB-CFr, mais non chez Oxfam-mdm.
- Le troisième aspect de la formalisation de la GRH concerne la clarification des responsabilités en matière de gestion des volontaires. A la CRB-CFr, il est clairement établi que, localement, c'est le président qui est responsable de ce processus. Au niveau communautaire, des personnes ont été engagées pour remplir la fonction de gestionnaire des ressources humaines volontaires, notamment le conseiller volontariat. Par contre, chez Oxfam-mdm, aucun poste n'est officiellement désigné comme gestionnaire des volontaires ni au niveau local, ni au niveau communautaire. A ce dernier échelon, le responsable du service mobilisation et de la formation des volontaires est la personne de référence, mais ce plutôt de manière informelle.
- Ensuite, pour identifier le degré de formalisation vient l'utilisation d'outils adaptés. Les deux associations ont un programme de formations bien développé. Mais concernant d'autres outils de GRH (recrutement, sélection, description de fonction, etc.), les choses semblent plus formalisées à la CRB-CFr, même si les associations restent, toutes deux, au début du processus. Les descriptions de fonctions sont, par exemple, plus élaborées, plus complètes à la CRB-CFr.
- Finalement, la rationalisation de la GRH ("mettre la bonne personne à la bonne place", planifier le recrutement, etc.) reste, dans les deux associations, assez basique.

L'évolution du processus de gestion des volontaires paraît inévitable pour les deux associations. Les responsables en sont d'ailleurs bien conscients. Les associations sont simplement à des stades différents de réflexion, de maturité. La gestion des volontaires à la CRB-CFr semble tout de même davantage formalisée que chez Oxfam-mdm.

2.2 Facteurs influençant le degré de formalisation de la GRH

Comme nous l'avons montré dans la mise en perspective théorique, « il n'y pas de management "monolithique" du bénévolat » (Pujol, 2009 :145). En effet, la gestion des volontaires est une discipline qui doit absolument tenir compte de la nature de la structure de l'association, de ses besoins, des paramètres stratégiques, culturels, etc. Nous venons de voir que les associations étudiées se situent d'ailleurs à des degrés différents de formalisation de la GRH volontaires. Quels sont donc les éléments

susceptibles d'influencer ce degré de formalisation ? En répondant à cette question, nous amènerons les éléments de réflexion nécessaires à notre première hypothèse, à savoir que le degré de formalisation de la GRH volontaire dépend de certaines caractéristiques organisationnelles. Nous reprendrons à cet effet les facteurs explicatifs développés dans la mise en perspective théorique (Davister, 2006a) mais quelque peu aménagés. En effet, certains de ces facteurs peuvent, selon nous, être rassemblés en une seule et même catégorie. Nous centrerons, en outre, notre analyse sur les facteurs internes. Nous n'étudierons donc comme facteur externe que le secteur d'activité et sa plus ou moins grande "concurrentialité" que nous avons, par ailleurs, déjà brièvement décrits dans la description des terrains. Afin de répondre à notre première hypothèse, nous allons donc, ci-dessous, envisager chacune de ces caractéristiques : la taille et l'âge de l'association, l'importance accordée au volontariat, les missions, le type d'opérateurs, la structure hiérarchique et le secteur d'activité plus ou moins concurrentiel.

2.2.1 Taille, importance du volontariat et âge de l'association

Selon Davister (2006a : 78), « la formalisation de la GRH est généralement d'autant plus forte que l'organisation est grande ». Comme nous l'avons montré dans la présentation des terrains, la CRB-CFr compte 9.200 volontaires et 780 salariés alors qu'Oxfam-mdm dénombre 2.650 volontaires et une soixantaine de salariés. En nombre de personnel, la CRB-CFr est donc plus grande qu'Oxfam-mdm. De plus, ses domaines d'activités sont plus larges et diversifiés. La taille semble donc bel et bien influencer le degré de formalisation de la GRH volontaires. Comme l'explique Pujol (2009 : 147), « le nombre de bénévoles de la structure est un point important à examiner car il s'agit de la "matière première" du management du bénévolat ». Le ratio du nombre de volontaires par rapport au nombre de salariés constitue également un point intéressant. À la CRB-CFr, il y a 12 volontaires pour un salarié et les volontaires représentent 92% du personnel (volontaire et salarié confondus). Chez Oxfam-mdm, nous comptons 44 volontaires pour un salarié et les volontaires constituent 98% du nombre total de travailleurs (volontaires et salariés). Le nombre de volontaires par rapport au nombre de salarié est donc proportionnellement plus important chez Oxfam-mdm qu'à la CRB-CFr. Cette différence nous semble cependant assez minime et ne permet pas, selon nous, de considérer ce facteur comme explicatif de la formalisation de la GRH volontaires, le nombre de volontaires étant, dans les deux associations, très élevé par rapport au nombre de salariés.

En outre, selon Pujol (2009), une structure nouvellement créée n'aura pas les mêmes objectifs, les mêmes impératifs que d'autres, plus anciennes. La CRB-CFr est l'aînée d'Oxfam-mdm d'une centaine d'années. Et, comme nous l'avons montré plus haut, la CRB-CFr est à un stade de développement de sa politique de GRH volontaires plus avancé qu'Oxfam-mdm. Cependant, ces deux associations ont déjà un certain âge, elles ne viennent pas de se créer. De plus, selon Dieu (1999), toute organisation ne suit pas les

mêmes stades de développement. Nous ne pouvons ici conclure que l'âge de l'association influence le degré de formalisation.

2.2.2 Missions de l'association

L'objet social de l'association peut être plus ou moins complexe, ce qui implique dès lors un degré de complexité dans le fonctionnement de la structure plus ou moins grand (Pujol, 2009 : 146). L'ampleur de la CRB-CFr et la diversité de ses activités ne sont que quelques-uns des facteurs qui démontrent la complexité de son objet social. Cette complexité peut avoir nécessité de clarifier la politique de gestion des volontaires plus rapidement que chez Oxfam-mdm, association plus petite et dont les activités sont moins diversifiées.

En outre, la dimension sociale de la mission peut avoir un impact sur les pratiques de GRH (Davister, 2006a). En effet, l'association peut être orientée vers sa performance économique ou vers les résultats vis-à-vis de son objectif social. La CRB-CFr cherche à améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables tandis qu'Oxfam-mdm veut être un acteur du commerce équitable mais aussi un mouvement citoyen, une force de changement. Il nous semble en effet qu'Oxfam-mdm n'évalue pas un volontaire sur le nombre de produits vendus en magasin. Pour les deux associations, l'objet social prime sur le rendement économique. Leur position étant identique, cet aspect ne permet donc pas d'expliquer leurs différents niveaux de formalisation de la GRH volontaire.

2.2.3 Caractéristiques des volontaires

La gestion du volontariat doit s'adapter aux types de volontaires présents dans l'association (Pujol, 2009). Quel est alors le type de ces volontaires ? La CRB-CFr comprend une multitude d'activités et une grande diversité dans les profils de ses volontaires. Comme tout au long de ce travail, nous nous sommes penchée sur les volontaires du domaine de l'action sociale. Reprenons, à cet effet, l'enquête réalisée par Pirotte et Gribomont (2008) à la CRB-CFr ainsi qu'une étude menée chez Oxfam-mdm (2010) sur les profils, attentes et motivations des volontaires.

À la CRB-CFr tout comme chez Oxfam-mdm, les volontaires rencontrés étaient principalement des femmes. Cet élément est confirmé par l'enquête d'Oxfam-mdm. Comme nous l'avons montré dans la mise en perspective théorique, les femmes sont en nombre plus important dans le domaine de l'action sociale même si globalement, les hommes sont plus nombreux à s'investir dans un volontariat.

Selon l'enquête de Pirotte et Gribomont, une grande partie des volontaires de la CRB-CFr sont retraités ou préretraités. Malgré notre volonté de représenter au maximum la diversité de la population, cette caractéristique a bel et bien été vérifiée pour la majorité des personnes rencontrées. Selon l'enquête

d'Oxfam-mdm, l'âge moyen des volontaires est de 60 ans et ces derniers sont majoritairement (pré)retraités ou au foyer, ce qui a été confirmé dans notre échantillon. Ces éléments semblent corroborer les constatations globales faites sur le profil des volontaires.

À la CRB-CFr, les volontaires ont des niveaux de qualification variés, allant du secondaire inférieur aux études supérieures. Chez Oxfam-mdm, le niveau d'étude des volontaires rencontrés est en moyenne un peu plus bas que le niveau annoncé par l'enquête de Dujardin et Marée (2007). Nous avons constaté que les volontaires ayant un diplôme secondaire agissent tous dans les magasins de seconde main. Les volontaires ayant un niveau d'éducation moins élevé s'orienteraient-ils davantage vers ces magasins ? Notre étude, trop limitée, ne permet pas de répondre à cette question. Ces constatations semblent aller à l'encontre de la tendance globale présentée dans la mise en perspective théorique où le volontaire type aurait un niveau de qualification relativement élevé (supérieur ou universitaire).

À la CRB-CFr, l'une des caractéristiques principales du volontaire de terrain est qu'il est davantage centré sur sa tâche que sur l'institution. Nous avons effectivement constaté cet élément, les volontaires s'identifiant à leur propre MCR, plutôt qu'au mouvement dans sa globalité. « *Cet aspect d'appartenance à un mouvement reste très difficile. C'est familial, chaque MCR a son territoire et ce n'est pas celui du voisin* » (commissaire provinciale). Chez Oxfam-mdm, l'enquête montre que les volontaires se sentent appartenir presque tout autant au mouvement qu'à une équipe locale. Cependant, selon différents acteurs, « *une vision globale manque parfois un peu* » (coordinatrice régionale).

Même si des différences subsistent, les profils des volontaires à la CRB-CFr et chez Oxfam-mdm semblent relativement similaires. Les caractéristiques des volontaires ne permettent donc pas d'expliquer les différents degrés de formalisation de la GRH volontaires observés dans les deux associations.

2.2.4 Structure hiérarchique

Comme nous l'avons montré dans les descriptions de terrain, les deux associations se structurent de manière relativement similaire : niveau local, niveau provincial et niveau communautaire. Une direction centrale, au niveau communautaire, prend les décisions en matière d'orientation globale de l'association. A la CRB-CFr, les responsabilités en matière de GRH volontaires semblent être mieux identifiées que chez Oxfam-mdm. Dans les deux associations, le niveau provincial a un rôle de relais entre les décisions du communautaire, les responsables locaux et parfois les volontaires de terrain. Le niveau provincial est plus développé à la CRB-CFr car un plus grand nombre de personnes salariées et volontaires y travaillent en binôme. A la CRB-CFr, l'Assemblée Communautaire et le Conseil d'Administration sont exclusivement constitués de volontaires. Chez Oxfam-mdm, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration sont constitués de volontaires et de salariés.

Il semblerait que plus de pouvoir soit accordé aux volontaires à la CRB-CFr que chez Oxfam-mdm. En effet, ils sont davantage présents aux différents niveaux. Cet aspect pourrait éventuellement constituer un facteur explicatif du développement plus avancé du processus de gestion des volontaires à la CRB-CFr que chez Oxfam-mdm. En supposant que les volontaires soient davantage concernés par leur gestion que les salariés, leur présence plus importante dans les organes de décision à la CRB-CFr peut expliquer que la GRH volontaires ait constitué plus tôt un enjeu dans cette association.

2.2.5 Secteur d'activité / concurrence

« Pour se différencier sur un marché, un des avantages concurrentiels essentiels est d'avoir des travailleurs compétents, motivés et performants, c'est-à-dire de développer une politique de GRH pertinente et efficace » (Davister, 2006a : 79). Il en est de même pour les volontaires. Lors de la présentation des terrains, nous avons montré qu'une certaine concurrence et complexité entourent l'environnement d'Oxfam-mdm : produits de commerce équitable vendus en grande surface, labels concurrents, etc. Cette situation a également été constatée dans l'environnement de la CRB-CFr. La concurrence est même à l'œuvre entre les deux associations étudiées, toutes deux offrant la possibilité d'acheter des vêtements à moindre prix (vesti-boutique à la CRB-CFr et magasin de seconde main chez Oxfam-mdm). On peut conclure que l'environnement concurrentiel entourant les deux associations les poussent à formaliser leurs pratiques de GRH mais n'expliquent cependant pas les différents niveaux de développement observés, leur situation étant relativement identique.

2.2.6 Retour sur la première hypothèse

La première hypothèse que nous avons formulée est la suivante :

⇒ H1 : Le degré de formalisation de la GRH volontaires dépend de certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille et l'âge de l'association, l'importance accordée au volontariat, les missions, le type d'opérateurs, la structure hiérarchique et le secteur d'activité plus ou moins concurrentiel.

Suite aux éléments présentés ci-dessus, il semblerait que certaines caractéristiques influencent bel et bien la formalisation de la GRH volontaires. Dans les cas étudiés, quelles caractéristiques ont un impact ? Les facteurs permettant d'expliquer les différents niveaux de formalisation de la GRH volontaires observés sont la taille (plus de volontaires et de salariés à la CRB-CFr) et la structure hiérarchique (volontaire davantage présents à tous les niveaux à la CRB-CFr). Dans notre cas précis, les autres

éléments envisagés (importance du volontariat, missions de l'association, caractéristiques du personnel, secteur d'activité et environnement concurrentiel) ne permettent pas d'expliquer les différences observées entre les deux associations. En effet, ces dernières sont relativement similaires sur ces points mais nous aurions très certainement obtenu des résultats différents avec deux autres associations. On peut donc confirmer que le degré de formalisation de la GRH volontaires est bel et bien influencé par certaines caractéristiques organisationnelles et, dans notre étude, il l'est par la taille et la structure hiérarchique des associations.

Section 3 : Gestion des compétences, motivation et fidélisation : influences réciproques

Comme nous l'avons montré dans la mise en perspective théorique, la gestion des compétences des volontaires ainsi que la motivation et la fidélisation de ces derniers constituent des enjeux de taille pour le secteur associatif. Nous allons donc maintenant décrire ces processus tels qu'observés dans les associations étudiées, livrer le ressenti des volontaires quant à ceux-ci et tenter de déterminer comment ces deux aspects peuvent impacter l'un sur l'autre. Cette section nous permettra alors de revenir sur les deuxième et troisième hypothèses et de déterminer si les compétences sont ou non gérées au niveau local et, finalement, si oui ou non les outils de gestion des compétences sont adaptés au contexte local.

3.1 Gestion des compétences

Nous avons choisi de ne pas nous attarder sur les compétences utilisées par les volontaires à la CRB-CFr et chez Oxfam-mdm mais plutôt sur leur gestion. La gestion des compétences doit, comme nous l'avons expliqué plus haut, être comprise de façon assez large. En effet, par gestion des compétences des volontaires, nous entendons, tout d'abord, la mobilisation et la valorisation de celles-ci : utiliser les compétences, "mettre la bonne personne à la bonne place", le bon volontaire au bon poste, valoriser les compétences des volontaires, etc. La gestion des compétences comprend également le développement de ces dernières, principalement par les formations dispensées dans les associations. Envisageons alors ces deux aspects de la gestion des compétences en distinguant, pour plus de clarté, les deux associations.

3.1.1 Mobilisation et valorisation des compétences

A) Oxfam-mdm

Chez Oxfam-mdm, les compétences nécessaires à la réalisation de chaque tâche ne sont pas, au départ, bien précisées. En outre, il semblerait qu'on propose aux volontaires un type d'activité défini selon les

besoins du magasin Oxfam, et non en fonction des compétences de la personne. « *On ne m'a pas proposé autre chose* », nous livre un volontaire. Ce dernier n'avait à la base aucune compétence pour le poste qu'on lui a proposé et a tout appris sur le tas. Il disposait pourtant de compétences en communication (formation universitaire) qui sont restées inutilisées. Malgré tout, les volontaires utilisent leurs compétences de base et semblent aller spontanément vers des activités qui correspondent à leurs compétences. Une enseignante retraitée nous livre « *j'ai toujours beaucoup aimé enseigner et apprendre. Ici, c'est comme un nouveau domaine où j'ai beaucoup à apprendre et où je peux parfois aussi enseigner* » (OCE Lg I1) et une commerciale retraitée de renchérir : « *notre expérience de commerce nous sert parce qu'on se rend compte tout de suite de ce qu'il faut faire* » (OCE Lg I2). Les volontaires utilisent alors leurs compétences préexistantes. Nous n'avons pas rencontré de volontaires ne souhaitant pas utiliser ses compétences.

Il est intéressant de constater que certains volontaires travaillant dans les magasins de seconde main estiment qu'aucune compétence n'y est réellement nécessaire. Ces volontaires auraient donc une certaine tendance à se dévaloriser, comme le constate un volontaire du commerce équitable : « *elles se sentent dévalorisées par rapport aux bénévoles du commerce équitable* » (OCE Lux I2). Une volontaire des magasins de seconde main renchérit, en parlant des salariés : « *ils basent leur attention sur le commerce équitable* » (OSM Lux I2). Cette tendance serait cependant en train d'évoluer : « *le seconde main, au début, était un peu le parent pauvre de l'autre mais maintenant, ils se rendent compte que le seconde main a quand même son importance* » (OSM Lux I1). Ce sentiment d'infériorité pourrait-il être lié au constat que nous avons pu faire plus haut, à savoir que les volontaires du seconde main auraient un niveau de formation moins élevé que les volontaires du commerce équitable ? Nous ne faisons ici que lancer la réflexion car nous n'avons pas d'éléments de réponse concrets.

B) CRB-CFr

Pour les fonctions de mandataires, la CRB-CFr utilise des descriptions où sont précisées les compétences nécessaires pour occuper le poste. Celles-ci ne sont cependant pas utilisées partout ou sont parfois contournées. En outre, pour les activités spécifiques sur lesquelles nous nous sommes attardée (vesti-boutique, brocante, épicerie sociale), les volontaires estiment qu'il est difficile de lister les compétences nécessaires, celles-ci étant davantage relationnelles. « *Ca dépend de la personne, des gens sans diplôme sont compétents, et d'autres qui font des bourdes les feront toute leur vie* » nous livre un volontaire (MCR Lux 1 I2). Comme chez Oxfam-mdm, les compétences ne semblent pas réellement prises en compte lors de l'entrée du volontaire. « *Je n'ai pas vraiment eu le choix. On m'a dit : tu ferais bien ça...* » (MCR Lux 2 I2). On voit bien que le niveau communautaire cherche à solutionner ces manquements. Tout un travail est d'ailleurs en train d'être exécuté sur le fichier central pour que puissent

être identifiées les compétences de base des volontaires. Il semble assez logique de penser que les volontaires de la CRB-CFr vont également spontanément vers les activités qui leur plaisent, leur correspondent. Un jeune volontaire nous explique : « *tout ce que j'apprends à l'école, je le mets en pratique ici* » (MCR Lux1 I3).

Le fait qu'une certaine catégorie de volontaires semble se sentir dévalorisée est un problème spécifique à Oxfam-mdm. Certains volontaires de la CRB-CFr estiment bien ne pas avoir besoin de compétences spécifiques pour faire ce qu'ils font, « *tout le monde saurait quand même le faire* » nous livre un volontaire de l'épicerie sociale (MCR Lg I4).

Mais le manque général de valorisation des compétences semble identique chez Oxfam-mdm et à la CRB-CFr. « *La CR n'est pas fort avancée dans la valorisation des compétences [acquises dans le volontariat], c'est presque mal vu par certaines personnes* ». Ces personnes estiment que le volontariat doit être une action désintéressée, explique un membre de la cellule stratégique. Mais, selon lui, « *désintéressé ne veut pas dire que ça ne peut pas servir ailleurs* » et les volontaires de renchérir en affirmant, par exemple : « *on aime bien faire plaisir aux autres mais finalement, on se fait plaisir à soi aussi. Le bénévolat ne peut être positif que si on y trouve quelque chose* » (MCR Lux1 I2). En outre, le volontariat a certains atouts et peut, par exemple, constituer un tremplin pour l'emploi : « *le volontariat, c'est continuer à être formé, à être actif [...] C'est toujours aussi bien sur un CV, c'est garder un rythme de vie, de "travail"* » (commissaire provincial). Un membre de la cellule stratégique ajoute d'ailleurs que « *si c'est valorisable pour la personne, tant mieux, même s'ils partent après une année !* ». Les responsables provinciaux tiennent même le discours suivant : « *Il faut vendre le produit, la formation* » (commissaire provincial).

A la CRB-CFr, tout comme chez Oxfam-mdm, valoriser les volontaires par leurs compétences préexistantes ou acquises en cours de volontariat est donc essentiel et actuellement, trop peu développé. D'une part, les compétences pré-existantes des volontaires ne sont pas suffisamment prises en compte. Et d'autre part, les compétences acquises ne sont pas suffisamment valorisées à l'extérieur.

3.1.2 Développement des compétences

Comme nous l'avons montré plus haut, la formation sur le tas et l'apprentissage par expérience sont des éléments incontournables aux yeux des volontaires, et ce dans les deux associations étudiées. Mais le développement des compétences s'opère aussi par les formations dispensées à différents niveaux par les associations. C'est sur cet aspect que nous allons nous attarder ici.

A) Oxfam-mdm

Les formations constituent, pour Oxfam-mdm, une bonne façon de communiquer et une manière d'harmoniser les pratiques dans les différents magasins et équipes. De plus, gérer et organiser un magasin demande une certaine expertise, un savoir dont les bénévoles ne disposent pas tous. Les formations permettent également un échange entre les volontaires et les salariés et « *servent à donner un compte rendu de ce qui se passe sur le terrain* » (OCE Lux I2). Elles sont aussi l'occasion, pour les volontaires, de partager leur vécu, leurs difficultés, de rencontrer d'autres volontaires. « *Ces échanges sont constructifs, parfois pour des petits détails* » (OCE Lux I1), « *c'est toujours sympa et enrichissant* » (OCE Lux I2). Les formations permettent donc de créer du lien entre les volontaires. « *Rien que faire le trajet (ensemble), ça crée du lien !* » (OCE Lg I1).

Cependant, selon une volontaire, se former « *n'est pas une démarche qui va de soi* » (OCE Lux I2). Les formations sont d'ailleurs perçues de façon assez diverse par les volontaires. Certains les considèrent comme nécessaires et ayant une place importante dans leur volontariat : « *les formations m'aident beaucoup, j'ai besoin de cet outil-là* » (OCE Lux I2), « *pour moi, elle [la formation] est très importante* » (OCE Lg I1). D'autres n'en ont presque jamais suivie, et ce pour différentes raisons : manque de temps ou d'envie, pas d'information sur l'existence de ces formations ou encore, problème de transport. Certains volontaires n'en ressentent finalement pas le besoin.

Comment expliquer alors cet intérêt ou désintérêt portés aux formations ? Nous pensons que le poste occupé, les responsabilités endossées par les volontaires peuvent influencer leur approche de la formation. En effet, les personnes les plus positives quant aux formations ont soit un rôle spécifique de sensibilisation des clients de leur magasin et de leur équipe, soit sont fortement impliquées dans les assemblées locales et régionales. Ce sont néanmoins ces personnes qui ont décidé d'endosser ces responsabilités et de s'investir. « *J'ai manifesté mon envie de prendre cette responsabilité* » nous explique une volontaire (OCE Lux I2). Une autre justifie : « *je me suis intéressée de plus près, de façon naturelle, sans que quiconque me pousse, à ce qui fait vraiment l'originalité d'Oxfam, pourquoi, comment, et donc je suis devenue, mais personne ne voulait vraiment le faire, la représentante de mon magasin à la régionale* » (OCE Lg I1). Il s'agirait donc d'une sensibilité personnelle, ce qui confirmerait le fait que les volontaires s'orientent spontanément vers les activités qui leur plaisent et qui correspondent à leur compétence et leur sensibilité. « *Il y a des bénévoles qui sont vraiment demandeurs d'aller beaucoup plus loin, d'être plus efficaces, de se former. Et d'autres qui veulent ne pas trop faire. L'âge influence, le temps consacré, le passé, etc.* » nous explique une coordinatrice régionale. Le parcours personnel des volontaires, leur vécu, leur ressenti par rapport à des expériences passées ont donc une

influence. L'âge des volontaires semble également avoir son importance. En effet, les personnes les plus sensibles aux formations étaient plus jeunes.

B) CRB-CFr

Comme chez Oxfam-mdm, les volontaires se positionnent de manière assez dichotomique par rapport aux formations, certains n'y voyant pas d'intérêt et d'autres s'y intéressant fortement. D'un côté donc, plusieurs volontaires expliquent avoir appris sur le tas et ne plus ressentir le besoin de se former. « *Apprendre quoi ?* », « *C'est la routine ici* » expliquent des volontaires actifs dans leur fonction depuis de nombreuses années (MCR Lg I2 et I3). D'autres pensent qu'une formation n'est pas nécessaire pour leur volontariat : « *il n'y a pas besoin de formations [...] il y a d'autres choses à faire, des choses plus urgentes* » (MCR Lg I4). D'autres encore ne sont pas informés de l'existence de ces formations : « *il n'y en a pas* » (MCR Lg I2). De l'autre côté, les volontaires reconnaissent l'offre large de formations : « *il y a beaucoup de formations proposées* » (MCR Lux1 I2). Ils apprécient les formations et vont même jusqu'à les défendre.

Selon un volontaire (MCR Lux2 I1), les formations souffriraient de leur mauvaise image, parfois trop scolaire, ce qui pourrait évoquer de mauvais souvenirs personnels. Mieux communiquer sur les formations est dès lors nécessaire, comme le soulèvent plusieurs acteurs. En effet, de nombreuses formations sont très pratiques et peu théoriques. Comme chez Oxfam-mdm, il semblerait que l'âge puisse constituer un facteur explicatif de l'intérêt porté aux formations. « *Les anciennes, puisqu'elles sont anciennes, ne voient pas bien la nécessité de se former* » (MCR Lux1 I2).

D'après le conseiller formation, le problème se situe plutôt lorsque la demande de formation émane de l'association. En effet, la cellule stratégique explique que le manque constaté de compétences de certains volontaires devrait être comblé par une formation. Mais ces volontaires n'en sont alors pas demandeurs. Ce problème est d'autant plus accentué chez les mandataires qui ont été élus localement et tirent de ces élections leur légitimité. Même s'ils manquent de certaines compétences, il est difficile pour l'association d'agir. Pourtant, selon un membre de la cellule stratégique, les mandataires ont de lourdes responsabilités et actuellement, « *un président CR n'a pas de formation alors que c'est lui qui a la responsabilité énorme des équipes* ». En outre, certaines compétences sont plus difficiles à acquérir que d'autres : « *si on doit former quelqu'un à animer une équipe, ce n'est pas pour ça qu'après la formation, il saura le faire* » (conseiller formation). Pourtant, l'importance de ces compétences de gestion d'équipe, d'écoute, etc. n'est remise en question par aucun acteur, elle est même soulignée par la plupart d'entre eux.

3.2 Retour sur les deuxième et troisième hypothèses

Revenons maintenant à notre deuxième hypothèse, à savoir :

⇒ H2 : Les compétences des volontaires restent principalement gérées à un niveau local.

Si la gestion des volontaires n'en est qu'à ses balbutiements dans les deux associations étudiées, la gestion des compétences semble l'être tout autant. Les volontaires étant principalement gérés au niveau local, il est assez logique de considérer que leurs compétences le sont aussi, si seulement elles le sont. Mais commençons par distinguer les deux aspects de la gestion des compétences des volontaires à savoir la mobilisation et la valorisation des compétences d'un côté et le développement des compétences de l'autre. Même si ces éléments ne sont pas totalement désunis, il est plus simple de les considérer séparément.

Les compétences préexistantes des volontaires semblent régulièrement sous-exploitées et peu mobilisées dans les deux associations. Mais on peut estimer que si les compétences des volontaires sont mobilisées et valorisées, elles le sont actuellement au niveau local, et ce dans les deux associations car aucun dispositif pensé globalement n'est encore effectif.

Le développement des compétences s'effectue à différents niveaux. Au niveau local, tout d'abord, beaucoup de volontaires nous ont livré avoir appris par le transfert de savoir-faire, l'apprentissage sur le tas, etc. Chez Oxfam-mdm, un écolage est prévu dès l'entrée du volontaire et il est possible d'organiser, sur demande des équipes, des formations locales. Ces éléments nous poussent à penser que les compétences sont davantage développées localement chez Oxfam-mdm qu'à la CRB-CFr. Ces formations locales restent cependant dispensées par les coordinatrices régionales. Et dans les deux associations, les formations sont principalement organisées aux échelons provincial et communautaire. Dans les deux associations, le développement des compétences des volontaires se fait donc à la fois aux niveaux local, provincial et communautaire. Oxfam-mdm, par ses formations locales et l'écolage prévu, est tout de même plus axé sur le développement local des compétences tandis que la CRB-CFr est plus axé sur le développement des compétences au niveau provincial.

La réponse à cette deuxième hypothèse doit donc être nuancée selon les associations et selon l'aspect de gestion des compétences considéré.

Passons maintenant à notre troisième hypothèse, qui est la suivante :

⇒ H3 : Les outils de gestion des compétences doivent être adaptés au contexte local.

Les entretiens que nous avons réalisés, les observations recueillies ne nous permettent pas d'apporter une réponse complète à cette troisième hypothèse. En effet, à part pour les formations, que ce soit chez Oxfam-mdm ou à la CRB-CFr, peu d'outils de gestion des compétences sont réellement implémentés en tant que tels. Les descriptions de fonction participent bien à ce processus mais à la CRB-CFr, elles ne sont encore que partiellement réalisées (uniquement pour les fonctions mandataires, le reste étant en cours) et sont parfois contournées. Chez Oxfam-mdm, elles ne sont que très sommaires et peu ou pas utilisées. Il n'y a pas de référentiel de compétences, ni bilan de compétences, ni évaluation. Il semblerait donc que très peu d'outils soient réellement utilisés pour mobiliser et valoriser les compétences des volontaires.

Qu'en est-il des formations, outil de gestion des compétences bien développé dans les deux associations ? Il convient ici de distinguer la CRB-CFr d'Oxfam-mdm. À la CRB-CFr, les formations, dispensées aux niveaux provincial et communautaire, ne semblent pas adaptées au contexte local. Chez Oxfam-mdm, par contre, certaines formations sont dispensées, sur demande, en équipe locale et sont donc adaptées à un contexte précis. Si l'on se base uniquement sur les formations en tant qu'outils de gestion des compétences, notre hypothèse serait donc confirmée chez Oxfam-mdm et infirmée à la CRB-CFr. Malgré tout, notre réponse reste assez partielle et plutôt théorique, étant donné que nous n'avons pas rencontré de volontaires d'Oxfam-mdm ayant participé à ces formations locales. A part pour les formations, il n'y a pas de processus de gestion des compétences pensé globalement que ce soit à la CRB-CFr ou chez Oxfam-mdm.

3.3 Les questions de la motivation et de la fidélisation

Afin de répondre à la quatrième hypothèse sur l'impact d'un dispositif de gestion des compétences sur la motivation et la fidélisation des volontaires, nous allons maintenant nous pencher sur les motivations des volontaires ainsi que sur leur fidélisation. Pour cela, nous allons reprendre la classification inspirée de Widmer (1990, cité par Dieu, 2006b) et développée dans la mise en perspective théorique. Nous distinguerons, encore une fois, Oxfam-mdm de la CRB-CFr. Afin d'alléger le texte, nous n'illustrerons ici nos propos que par un ou deux extraits des entretiens avec les volontaires et uniquement lorsque cela s'avère vraiment pertinent et intéressant.

3.3.1 Oxfam-Magasins du Monde

Certains volontaires s'engagent dans l'association pour des raisons idéologiques. « *J'ai choisi Oxfam parce que ça me correspond bien au niveau de l'idéologie et de la philosophie* » (OCE Lux I2). Mais ces raisons idéologiques sont parfois différentes de celles prônées par l'association. Chez Oxfam-mdm, plusieurs volontaires ont exprimé vouloir aider les gens ici, en Belgique. Cette motivation se décline de

deux façons. La première est d'aider les personnes ayant des difficultés financières en leur donnant la possibilité d'acheter des habits et objets peu onéreux. La seconde consiste à aider les volontaires qui, sans leur activité chez Oxfam-mdm, seraient seuls, déprimés. « *Je suis contente de voir quand les bénévoles sont bien installées dans leur permanence et qu'elles sont heureuses de faire leur bénévolat [...] Je trouve ça très important d'aider les gens ici* » (OCE Lux I1). « *Des gens ne parleraient à personne d'autre si elles n'avaient pas Oxfam donc c'est très bien* » (O Lux 1).

Le fait de se sentir utile est une autre motivation régulièrement citée. « *Ca me fait plaisir et je me dis que je sers à quelque chose* » (OCE Lux I1) ne sont que quelques exemples pour illustrer ces motivations.

Le besoin de contact humain, la recherche de lien social, avec d'autres, est une motivation très forte. « *J'avais besoin de voir des gens, c'est pour ça que j'ai fait du bénévolat* » (OSM Lux I1). Cette motivation est d'ailleurs reconnue par beaucoup, volontaires et salariés. « *D'abord, il y a l'équipe qui est source de motivation* » nous explique un responsable communautaire. Un volontaire renchérit : « *les bénévoles s'engagent avec un besoin, un engagement personnel, parce qu'ils sont seuls, dépressifs, en manque de lien social. Je dis : très bien. Si le commerce équitable peut permettre ça aussi, c'est très bien* » (OCE Lux I2). Pour certains, peu importe l'association, l'important est de rencontrer des gens et cet aspect de contact humain primerait, pour certains volontaires, sur tout le reste. « *Rencontrer des gens, dialoguer, ça m'apporte beaucoup. C'est ça qui me motive. C'est vraiment un esprit d'équipe, on s'entend vraiment bien. A la limite, c'est ma deuxième famille* » nous livre un volontaire (OSM Lux I1). Le côté relationnel du volontariat permet d'ailleurs la fidélisation des volontaires : « *c'est l'aspect relationnel qui me pousse à continuer* » (OSM Lg I1). Il semblerait que les volontaires trouvent dans cet élément relationnel, la contrepartie de ce qu'ils donnent dans leur volontariat : « *C'est très important pour une bénévole de se dire, je vais dans une équipe où je vais travailler parce que j'ai envie de le faire ou sinon, ça ne sert à rien de le faire. Il faut du donnant-donnant. On donne de son temps et on reçoit aussi beaucoup* » (OSM Lg I1).

D'autres volontaires sont actifs chez Oxfam-mdm pour passer le temps, s'occuper. « *C'est pour avoir quelque chose à faire* » (OSM Lux I2) ou encore « *ça me fait sortir de chez moi* » (OCE Lg I2).

En outre, certains volontaires seraient là pour se découvrir ou découvrir d'autres univers. Un volontaire nous explique avoir toujours voulu être vendeur mais n'avoir jamais exercé ce métier. C'est en partie ce qui l'a poussé à faire du volontariat chez Oxfam-mdm. Un autre nous livre que par son volontariat, il s'est découvert des dons, ce qui l'a poussé à continuer : « *je crois que j'avais ça en moi avant mais que je ne m'en suis pas rendu compte. C'est à force de travailler ici que je me suis rendu compte que j'avais peut-être des atouts que je ne connaissais pas* » (OSM Lux I1).

Les raisons matérielles, c'est-à-dire la volonté d'acquérir une expérience professionnelle ou une compétence, semblent également présentes chez certains volontaires d'Oxfam-mdm. « *Quand je vois le*

calendrier des formations, c'est un sacré soutien je trouve » (OCE Lg I1). « Les formations m'aident beaucoup, j'ai besoin de cet outil pour diffuser l'info. Je me sens plus compétente » (OCE Lux I2). Les responsabilités confiées à certains volontaires semblent également les motiver, « en tant que responsable, on sert de personne de référence [...] C'est aussi motivant pour moi » (OCE Lux I1), tout comme d'ailleurs la participation aux assemblées locales et régionales.

En plus des raisons développées dans la classification inspirée de Widmer, un autre facteur d'engagement pour le moins étonnant est le hasard. En effet, quelques volontaires expliquent être entrés chez Oxfam-mdm par hasard. « *Je ne recherchais pas de bénévolat [...] je suis tombée dedans par hasard, je n'y avais pas pensé du tout » (OCE Lg I2). Nous avons pu relever un important facteur de fidélisation : le soutien ressenti par les volontaires, la reconnaissance des niveaux provinciaux et communautaire pour leur travail, le feedback qui leur est donné. Une volontaire confirme en expliquant (en parlant des salariés) : « ils tiennent compte de nos remarques [...] Aujourd'hui, avec l'équipe de salariés, j'ai l'impression que si j'ai un problème, je peux sonner [...] L'équipe actuelle tient beaucoup à ces échanges avec tous les volontaires » (OCE Lux I1).*

3.3.2 Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

L'envie d'aider les autres est une source de motivation pour quelques volontaires. « *A chaque fois que j'aide des gens, ils sont contents. Donc leur faire plaisir, je suis content » (MCR Lux1 I3). Mais nous avons pu constater que l'engagement à la CRB-CFr pour des raisons idéologiques reste, tout de même, assez faible.*

Tout comme chez Oxfam-mdm, plusieurs volontaires expliquent être entrés à la CRB-CFr « *surtout pour être utile » (président provincial). Un jeune volontaire se livre : « des fois quand on fait des choses, on ne sait pas tout de suite à quoi ça va servir et ici, je vois que ça sert ! Je me sens utile » (MCR Lux1 I3).*

Tout comme chez Oxfam-mdm, le contact humain est un important facteur de motivation pour les volontaires. En outre, plusieurs volontaires nous ont expliqué être entrés à la CRB-CFr à cause d'une connaissance, un ami, un proche, qui les y a poussés : « *moi, je suis là à cause de Michèle » (MCR Lg I3). Dans les deux associations, le contact humain primerait sur l'association elle-même pour plusieurs volontaires. Les volontaires expliquent donc que l'équipe est un des facteurs de motivation le plus important : « je me sens soutenue par le groupe avec lequel on travaille, pas nécessairement par la CR » (MCR Lg I4), « l'important, c'est l'ambiance [...] C'est l'équipe qui fait tout » (MCR Lux1 I2) ne sont que quelques extraits qui montrent l'importance de cet esprit d'équipe. Comme chez Oxfam-mdm, il nous semble que, pour certains, cet élément relationnel fait contrepoids par rapport à ce qui est donné.*

Plusieurs volontaires sont également là pour des raisons occupationnelles. Le besoin de « *sortir de chez soi, se changer les idées, voir du monde* » (MCR Lg I2) est présent chez nombre d'entre eux. « *Comme je suis toute seule. Au début, je restais tout le temps chez moi. C'est [le volontariat] pour venir me distraire* » (MCR Lg I3).

À la CRB-CFr, certains volontaires sont également motivés par le fait de s'épanouir à côté ou après leur travail. « *Ce qui me motive davantage, c'est que j'ai vécu ma carrière professionnelle dans une école très huppée ! [...] Je me suis dit la vie, la société, ce n'est pas ça. Je voulais bosser un peu plus dans la réalité, voir ce que c'est plus la réalité* » (MCR Lux 2 I1).

Les raisons matérielles (acquisition d'une expérience professionnelle, d'une nouvelle compétence) ne semblent pas être les plus citées. Les formations sont tout de même reconnues par certains volontaires comme très utiles. Un jeune nous confie : « *pour parler plus avec les gens et tout ça, j'ai vraiment appris à la CR. On me fait confiance, on me donne des responsabilités. C'est chouette* » (MCR Lux 1 I3). Il renchérit en expliquant : « *Tout ce que j'apprends à l'école, la plupart, je le mets en pratique ici. C'est un bon exercice pratique. La théorie que je vois à l'école, je la fais mieux ici* ».

3.3.3 Comparatif des motivations des volontaires d'Oxfam-mdm et de la CRB-CFr

La question se pose de savoir si les motivations des volontaires sont identiques à la CRB-CFr et chez Oxfam-mdm. Voici quelques constatations.

La première constatation est que les volontaires d'Oxfam-mdm semblent davantage engagés pour des raisons idéologiques que les volontaires de la CRB-CFr. Le fait est que nous nous sommes centrée sur un certain type d'activité de la CRB-CFr : les vesti-boutique, brocante et épicerie sociale. Les volontaires travaillant dans ce type d'activité sembleraient moins motivés par les valeurs de la CR mais peut-être n'est ce pas le cas dans d'autres domaines. En effet, nous pouvons penser qu'un volontaire travaillant dans le domaine de la sensibilisation humanitaire accordera davantage d'importance aux principes et valeurs prônés par la CR. En outre, chez Oxfam-mdm, nous n'avons pas relevé de volontaires des magasins de seconde main s'étant engagés pour des raisons idéologiques. Les volontaires du commerce équitable seraient donc davantage sensibles aux valeurs d'Oxfam que les volontaires des magasins de seconde main.

Un autre élément frappant, à la fois chez Oxfam-mdm et à la CRB-CFr, est le besoin de contact humain. De très nombreux volontaires s'engageraient pour des raisons sociales. En effet, dans les deux associations, certains volontaires se seraient engagés dans n'importe quelle organisation pour autant qu'ils puissent avoir un contact interpersonnel. L'esprit d'équipe, l'ambiance sont alors des facteurs essentiels pour fidéliser le volontaire. Le volontariat paraît de plus en plus conçu par certains comme un échange : « *le bénévolat, c'est donnant-donnant, tout le monde y gagne, mais c'est d'abord les volontaires qui en profitent* » (O Lg 1). Ces facteurs constitueraient une sorte de contrepoids aux investissements réalisés par

les individus dans leur volontariat. L'importance des contacts humains semble peu prise en compte par les responsables, spécialement chez Oxfam-mdm, alors qu'il s'agit très clairement d'un élément essentiel poussant les individus à exercer un volontariat. Le fait que le volontariat apporte ces contacts humains aux volontaires est d'ailleurs valorisé par ces derniers.

Sans être prédominante, la volonté de se sentir utile est présente chez les volontaires des deux associations, tout comme le désir d'occuper son temps. Il en est de même pour les raisons développementales (se découvrir et découvrir d'autres univers). L'engagement pour des raisons matérielles (la volonté d'acquérir une expérience professionnelle ou une compétence) fait l'objet de notre quatrième hypothèse, que nous allons développer ci-dessous.

3.4 Retour sur notre quatrième et dernière hypothèse

Notre quatrième hypothèse est la suivante :

⇒ H4 : Malgré les contextes organisationnels différents, développer une gestion des compétences a un impact positif sur la motivation et la fidélisation des volontaires.

Il est apparu que, lorsqu'on questionne les volontaires sur leur motivation, leur réponse première est rarement l'offre de formations ou le fait de pouvoir utiliser ses compétences. Le biais de désirabilité sociale peut, en partie, expliquer cela. Il s'agit du fait que la réponse tend « naturellement » à se conformer à ce qui est considéré comme valorisé par la société ou dans une situation donnée. Par exemple, on se dira plus difficilement anti-féministe si l'enquêteur est une femme. Même si les mentalités changent et évoluent fortement, certaines images concernant le volontariat persistent: don de soi, bienfaisance, actes de charité, etc. Même si c'est de plus en plus accepté, dire qu'on attend quelque chose de son volontariat (un tremplin pour l'emploi, une formation, utiliser son savoir-faire) reste mal perçu par certains. Les volontaires ont donc moins tendance à répondre de la sorte. En outre, à la CRB-CFr, ceci est accentué par le fait que les volontaires interviewés sont actifs dans le domaine de l'action sociale. Les volontaires du domaine des secours, par exemple, exercent des métiers techniques où les formations sont, depuis plus longtemps, instituées comme essentielles et incontournables. Il est donc probable que les raisons matérielles soient davantage acceptées dans ce type d'activité.

Malgré tout, le fait d'utiliser les compétences des volontaires et de valoriser celles-ci semble constituer un facteur de motivation et de fidélisation. Comme nous l'avons montré plus haut, de nombreux volontaires utilisent leurs compétences préexistantes, ce qui leur plaît. Mais le contraire semble aussi vérifié : lorsque les compétences des volontaires ne sont pas utilisées, qu'ils ne se sentent pas valorisés, leur motivation diminuerait. La réflexion est identique concernant le développement des compétences. Un

volontaire nous explique : « *j'ai appris plein de choses donc c'est intéressant mais j'ai dû apprendre par moi-même* » (O Lux 1). Il reproche à l'association de ne pas l'avoir aidé : « *J'ai dû tout découvrir par moi-même. Je suis encore en train d'apprendre des trucs. Ce type de travail devrait être encadré. Ça, c'est sûrement un reproche, c'est l'encadrement pour ce type de boulot pour des gens qui n'y connaissent rien, ce serait nécessaire* » (O Lux 1). Concernant les formations, nous avons montré que les volontaires se positionnent de manière assez dichotomique par rapport à celles-ci, l'appréciant ou n'y voyant pas d'intérêt. On peut donc penser que l'offre de formation n'a un impact sur la motivation et la fidélisation que d'une partie des volontaires seulement.

Il semble donc que gérer les compétences des volontaires impacte davantage leur fidélisation que leur motivation première. En outre, gérer les compétences des volontaires semble constituer un facteur de fidélisation pour une partie plus précise de la population. Différents facteurs semblent influencer cette sensibilité à la gestion des compétences. L'âge des volontaires tout d'abord, les plus jeunes semblent davantage motivés par le fait que leurs compétences soient gérées, même si cet élément n'est pas systématique. Chez Oxfam-mdm, le type d'activité exercée semble également avoir son importance : les volontaires travaillant dans le commerce équitable y sont plus sensibles. Le fait d'avoir certaines responsabilités entraîne une réceptivité à la gestion des compétences. Même si nous ne nous sommes guère aventurée sur ce terrain, le parcours personnel du volontaire semble pouvoir expliquer son intérêt ou désintérêt pour les formations. Finalement et nous y reviendrons par la suite, la position du manager local par rapport aux formations, au niveau provincial et communautaire influence la sensibilité des autres volontaires à la gestion des compétences.

Section 4 : Enjeux sous-jacents à la gestion des volontaires

Jusqu'ici, nous avons étudié la formalisation des processus de GRH volontaires et nous nous sommes intéressée de plus près à la gestion des compétences ainsi qu'à la motivation et la fidélisation des volontaires. Ces éléments nous ont permis de répondre aux hypothèses formulées. Mais, comme le dit si bien Friedberg (1997), la formalisation n'est finalement que la partie visible de l'iceberg. Quels sont alors les enjeux sous-jacents ? Quels éléments émergent du discours des acteurs interviewés et font sens à leurs yeux ? Ces aspects sont-ils les mêmes dans les deux associations étudiées ? Nous allons ici nous attarder sur les éléments, questionnements, enjeux qui nous paraissent émerger du discours des acteurs interviewés, à la fois chez Oxfam-mdm et à la CRB-CFr. Nous sortons donc du cadre strict des hypothèses que nous avons posées à l'avance pour élargir la réflexion et apporter quelques éléments d'interprétation. Notre subjectivité de chercheur a certainement influencé la mise en exergue de ces points précis. Mais comme nous le savons tous, l'objectivité est inatteignable. Nous envisagerons donc tout d'abord l'autonomie dont font preuve les équipes locales ainsi que les volontaires, individuellement. Nous

soulignerons alors le rôle essentiel des managers locaux. Les rapports qu'entretient le niveau communautaire, le sommet, avec les "volontaires de base" ainsi que les liens à l'œuvre entre les "anciens" et "nouveaux" volontaires constitueront nos points suivants. Nous envisagerons finalement la diversité observée au sein de la population volontaire, diversité qui se marque par plusieurs aspects.

4.1 Autonomies du local

Les volontaires et les salariés s'accordent tous à dire que chaque magasin Oxfam fonctionne différemment et que l'organisation de chaque équipe est différente. Cette **autonomisation des entités locales** est d'ailleurs un des éléments fondamentaux caractérisant les équipes : « *C'est notre projet de mouvement, de permettre aux gens d'arriver à vivre en groupe [...] On vise l'autonomie des équipes, des citoyens qui s'auto-gèrent* » (responsable communautaire). Les coordinatrices régionales s'adaptent d'ailleurs à chaque équipe, à ses spécificités et ses besoins. Pourtant, certains volontaires ont une vision toute différente de ce que les salariés souhaitent : « *à Wavre, ils croient qu'il faut faire pareil partout* » explique une volontaire (OSM Lux II). Cette philosophie est cependant propre à Oxfam-mdm. A la CRB-CFr, les MCR sont autonomes mais cette autonomie est davantage contrôlée et ne constitue pas un objectif du mouvement. On constate d'ailleurs une forte tendance à l'harmonisation des pratiques de gestion des volontaires, tendance induite par le niveau communautaire. Les descriptions de fonction, le règlement d'ordre intérieur sont quelques outils de gestion des volontaires formalisés, standardisés. Cette volonté d'harmonisation des pratiques n'est cependant pas encore effective. Les choses changent doucement. A la CRB-CFr, dans une des provinces, nous avons constaté, une évolution des pratiques de gestion des volontaires : le niveau provincial prend davantage en charge le recrutement et l'accueil de nouveaux volontaires, il pousse de plus en plus aux formations et entretient un fichier central mis à jour sur les volontaires. Ces aspects de la GRH volontaires sont pourtant habituellement réalisés localement. Les pratiques seraient donc en train d'évoluer. Cependant, ce cas semble assez isolé et de telles pratiques n'ont pas été constatées chez Oxfam-mdm.

A la CRB-CFr tout comme chez Oxfam-mdm, la **gestion des volontaires** est assez fortement **décentralisée**. La formation et la communication interne sont, en partie, gérées aux niveaux communautaire et provincial. Mais les autres aspects de gestion des volontaires étudiés plus haut (recrutement, sélection, accueil, motivation et fidélisation) restent localement gérés. Les pratiques de gestion des volontaires varient donc d'un magasin, d'une MCR à l'autre, ce qui les rend chacun unique. Mais cette décentralisation est, pour reprendre les termes de Pichault, contrôlée⁵². Les décisions

⁵² Nous reprenons ici les termes utilisés par François Pichault dans son cours académique : « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles » dispensé lors de l'année académique 2007-2008.

opératoires (concernant la réalisation des missions de base) et managériales (relatives à l'affectation des ressources) sont prises localement tandis que les grandes orientations stratégiques sont décidées au sommet, au niveau communautaire (Pichault et Nizet, 2001 : 74). Malgré la tendance à l'harmonisation des pratiques de gestion des volontaires constatées à la CRB-CFr, le pouvoir des entités locales reste très important.

Nous pensons que cette **autonomie** est, au moins en partie, **nécessaire**. En effet, chaque magasin Oxfam et MCR fait face à des difficultés spécifiques. Par exemple, dans certains groupes, le manque de volontaires est criant alors que cette carence n'est pas du tout ressentie dans d'autres. La situation géographique peut constituer un facteur explicatif des difficultés ou facilités ressenties dans le recrutement de nouveaux volontaires. En effet, un magasin Oxfam ou MCR situé en milieu urbain jouirait d'une meilleure et plus grande visibilité. Il semblerait, en outre, que cette différence entre les milieux urbain et rural influence le niveau d'exigence des volontaires par rapport aux nouvelles recrues. Dans les magasins Oxfam et MCR où le recrutement est plus difficile, les individus craignent, en demandant aux nouveaux volontaires de participer aux formations, aux évaluations, de les voir quitter l'association. Cet aspect est, selon nous, renforcé par les nouvelles logiques du volontariat : volatilité plus grande, engagement à court terme, etc. On assiste donc à de grandes différences dans la gestion locale des volontaires et de leurs compétences et ce, notamment en raison de facteurs externes.

De plus, **ce sont les personnes qui composent le magasin qui en font ce qu'il est**. Chez Oxfam-mdm, la très grande majorité des acteurs s'accorde à dire que chaque magasin est différent et sa gestion spécifique. À la CRB-CFr, « *Chaque MCR fait avec les bénévoles qu'il a* » (MCR Lg I1). Comme nous l'avons expliqué plus haut, la personne qui accueille le volontaire influence celui-ci dans son choix d'activité. Souvent, les compétences préexistantes du nouveau volontaire ne sont pas ou peu prises en compte lors de son entrée dans l'association, et ce à la fois chez Oxfam-mdm et à la CRB-CFr. Ce filtre à l'entrée pose problème aux responsables communautaire et provinciaux, notamment concernant la diversification des volontaires d'un magasin. L'importance primordiale de l'équipe de volontaires qui compose le magasin Oxfam ou la MCR est donc difficilement contestable. L'équipe constitue un facteur de motivation et de fidélisation essentiel.

L'autonomie se constate également dans le travail des volontaires. La plupart d'entre eux estiment être autonomes dans leur volontariat. « *On est autonome dans ce qu'on fait [...] On fait pratiquement ce qu'on veut* » (OSM Lg I1). Un président de MCR nous explique même « *je ne veux m'immiscer dans aucun service. Les gens ne m'auraient jamais accepté si j'avais été trop directif* » (MCR Lux1 I1). Cette autonomie est effectivement un élément qui leur tient à cœur et auquel ils tiennent. Selon Dieu (1999 : 262), les volontaires de base se mobilisent « lorsqu'ils perçoivent que leur autonomie d'action est menacée ».

L'harmonisation des pratiques, l'implémentation d'une norme gestionnaire, d'une gestion des compétences ne menace-t-elle pas cette autonomie ? Ou, tout du moins, les volontaires ne peuvent-ils pas sentir cela comme une menace ? Le responsable local joue alors, auprès de son équipe, un rôle essentiel.

4.2 Rôle prépondérant du manager local

Vu notamment l'autonomie dont fait preuve chaque équipe, il semblerait que le responsable volontaire local, que nous appellerons le **responsable local**, ait **un important rôle** à jouer dans la gestion des volontaires et de leurs compétences. En effet, vu que celle-ci semble rester assez locale, ce responsable peut avoir un grand impact sur la façon dont sont gérés les volontaires de son équipe. Le rôle de cette figure centrale a déjà été étudié dans le secteur privé. Selon Lozier (2006), les managers de premier niveau, c'est-à-dire les managers en contacts directs avec les travailleurs, sont à la croisée de deux univers, ils ne font ni totalement partie de l'équipe des travailleurs, ni totalement de la sphère de la direction. Pour reprendre la distinction de Brudney (1994, repris par Youssofzai, 2000), les managers locaux ne sont ni totalement des "service volunteers" car ils prennent des décisions et coordonnent l'équipe de volontaires, ni totalement des "policy volunteers" car ils ne participent pas directement à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

Mais **qui est donc ce responsable local** ? Chez Oxfam-mdm, il n'y a pas de responsable de magasin officiellement désigné. Cependant, nous avons constaté dans certains magasins qu'une ou deux personnes étaient reconnues responsables du magasin. Ce rôle est alors informel mais non moins prégnant. La personne dite responsable tire sa légitimité de la reconnaissance des volontaires de l'équipe. « *Je pense qu'il faut aussi une ou deux personnes qui tirent la charrette* » (OSM Lux I1), « *la responsable, c'est Mme X⁵³ qui est responsable de tout le magasin et des bénévoles* » nous livre une volontaire. Ce responsable local s'investit beaucoup dans le magasin, y prend de nombreuses responsabilités et est volontaire depuis de nombreuses années. Il peut, cependant, ne pas être accepté de tous, surtout parmi les nouveaux volontaires. « *En principe, il n'y a pas de responsable du magasin mais elle aime bien donc on lui laisse* » nous explique un volontaire, et de renchérir : « *c'est deux personnes en particulier qui sont les anciens, donc on essaye de les ménager et de se faire comprendre et ça va plus ou moins bien* ». Vu que ce rôle n'existe pas formellement, certains le remettent en question parce qu'ils ne trouvent pas leur place dans l'organisation ou que celle-ci ne leur plaît pas. Dans d'autres magasins Oxfam, il n'y a pas un manager local mais c'est le groupe porteur mandataire et élu localement qui joue alors ce rôle. A la CRB-CFr, les MCR sont gérées par un comité, sous la responsabilité d'un président de MCR. Ce président a donc le rôle de manager local, est élu par les autres volontaires et donc officiellement reconnu. Si l'on

⁵³ Nous n'avons pas souhaité livrer le nom de la responsable par discrétion.

reprend la catégorisation de Davister (2006a : 30), il s'agit bien du "volontaire élu" qui représente les parties prenantes qui l'ont choisi et est responsable envers elles, il assume la responsabilité de la gestion de l'organisation locale. Il peut être plus ou moins apprécié et reconnu d'une MCR à l'autre.

D'après les données que nous avons pu recueillir, le responsable local exerce, dans les deux associations, une **influence incontestable** sur l'organisation du magasin Oxfam ou de la MCR ainsi que sur la gestion du personnel qui s'y déroule. Il semble souvent être en charge de l'accueil des nouveaux volontaires. Dans ce cas, c'est donc lui qui tiendra ou non compte des compétences préexistantes des volontaires. En outre, le responsable local notamment conseillera ou non aux volontaires de suivre des formations. L'importance de ces responsables est aisément reconnue par les volontaires ainsi que par les responsables communautaires et provinciaux : « *pour avoir une bonne MCR, il faut un bon président* » (commissaire régional). Les managers locaux exercent, en outre, une influence sur la motivation et la fidélisation de leur équipe, notamment par la reconnaissance qu'ils peuvent apporter aux volontaires. Ils ont également un rôle prépondérant dans la communication interne. « *Ce sont des relais nombreux qui permettent une très large diffusion* » nous explique le conseiller volontariat de la CRB-CFr. De plus, ils ont un rôle de représentativité des volontaires de leur équipe. En effet, chez Oxfam-mdm, ces responsables, ou un des membres du groupe porteur, représentent souvent leur magasin aux assemblées régionales, et parfois, communautaire. A la CRB-CFr, ce rôle de représentativité de l'équipe est accru car les mandataires sont élus et sont les seuls à pouvoir représenter l'avis des volontaires de base. Le conseiller volontariat nous livre : « *par rapport à la stratégie 2012, il faut surtout travailler avec les mandataires, en espérant que les mandataires pourront relayer ça au niveau des volontaires de base* ». Ce relais semble poser problème à certains endroits : « *ces délégués, ils y vont, ils donnent leur avis, mais je fiche mon billet qu'ils n'ont pas sondé leur base* » nous confie le conseiller formation.

Mettre en place un processus de gestion des volontaires revient, selon nous, à tenter d'implémenter une formalisation des pratiques. Or **la réussite de l'implémentation de cette formalisation tient en grande partie à l'implication et à la personnalité du responsable local**, dans les groupes qui sont structurés de cette manière. En effet, c'est à lui que revient la lourde tâche de traduire les volontés et décisions du niveau communautaire en enjeux et défis locaux faisant sens pour les volontaires. Et comme nous l'explique la théorie de la traduction⁵⁴, dans une situation de changement, il est nécessaire de formuler un objectif qui réunit les acteurs concernés et fait sens pour chacun d'eux. Cette problématisation ne peut être assurée que par un traducteur légitime aux yeux des acteurs. Les responsables provinciaux jouent ce rôle entre le niveau communautaire et le niveau local, mais afin que l'information, le

⁵⁴ Pour cette théorie, les principaux auteurs de référence sont Michel Callon et Bruno Latour. Nous nous sommes néanmoins inspirée du cours dispensé par M. Pichault lors de l'année académique 2009-2010 : « Stratégie d'entreprise et nouvelles formes d'organisation » sur la théorie de la traduction.

changement fassent sens pour tous les volontaires, le responsable local doit jouer le rôle de traducteur. Mais pour cela, le responsable local doit pouvoir disposer des clés nécessaires. La formation de ces responsables locaux prend alors toute son importance.

Ces responsables locaux peuvent adopter différents comportements et stratégies à l'égard, tout d'abord, des niveaux provincial et communautaire et, ensuite, par rapport à l'implémentation d'une norme gestionnaire. « *Certaines MCR restent dans un ancien mode de fonctionnement mais pas toutes, pas quand on a un nouveau président par exemple* » (commissaire provincial). D'après les discours des personnes interviewées, il nous semble possible de déceler deux tendances dans les comportements des responsables locaux. En effet, certains responsables locaux adoptent plutôt un comportement de loyauté vis-à-vis des niveaux communautaire et provincial ; il marque son accord, acquiesce, adhère aux vues des salariés et des élus du niveau provincial ou communautaire (CA) et ne remet pas en question leurs décisions. Les objectifs du niveau provincial et du responsable local, ou tout du moins une partie de ceux-ci, ne diffèrent donc pas dans ce cas. Nous pouvons assimiler ce type d'attitude au loyalisme mis en exergue par l'économiste Hirschman (repris par Dieu, 1999). Nous appellerons ces responsables, les "**loyalistes**". Ces responsables enverront les nouveaux volontaires en formation, leur feront signer la charte du volontariat à leur entrée, n'hésiteront pas à recruter des jeunes et à diversifier leurs méthodes de recrutement (pas uniquement le bouche-à-oreille). Ils s'approprient en quelque sorte les demandes globales au niveau local. A contrario, d'autres responsables locaux, que nous nommerons les "**localistes**", prennent leurs décisions sans tenir compte des avis et prérogatives des niveaux provincial et communautaire et exercent alors une sorte de "baronnie". « *Certains veulent diriger* » nous explique un volontaire (O Lux1). Ils défendent leur magasin, leur MCR, leur équipe. Ces responsables locaux se sentent plutôt délaissés par le niveau communautaire (moins par le niveau provincial). L'arrivée de nouveaux volontaires, ayant peut-être une autre vision des choses, peut poser problème. En effet, ces derniers peuvent s'adapter et accepter ce mode de fonctionnement ou le remettre totalement en question. On voit combien les comportements qu'adoptent les responsables locaux auront un impact sur la gestion des volontaires et de leurs compétences ainsi que sur la volonté des associations de formaliser davantage cette gestion des volontaires.

4.3 Relations entre le sommet et la base

Ces deux tendances dans les comportements des responsables locaux posent toute la question des rapports entre les niveaux communautaire et provincial, et la base ou le niveau local. Les problèmes liés à cette relation entre ces niveaux sont d'ailleurs révélés dans l'enquête sur la CRB-CFr de Pirotte et Gribomont (2008). C'est bien les rapports entre les volontaires de la base et les salariés du niveau communautaire qui sont mis en question, le problème ne se situant pas vraiment dans les relations avec les salariés au niveau provincial.

En effet, comme nous l'avons montré à plusieurs reprises, **des différences subsistent entre ce qui est décidé, pensé, au niveau communautaire et ce qui est réellement appliqué sur le terrain**, ce qui s'y constate concrètement. Dans les deux associations, par exemple, les formations sont fortement conseillées par le niveau communautaire. Pourtant, tous les volontaires ne les suivent pas. « *On entend encore régulièrement des personnes affirmant que leurs responsables leur ont déconseillé de suivre les formations proposées* » affirme un responsable provincial d'Oxfam-mdm. Les descriptions de fonction réalisées pour les mandataires à la CRB-CFr sont également sujettes à des aménagements locaux. Comme Pirotte et Gribomont (2008 : 62) le soulignent dans leur enquête, certains volontaires interviewés prennent officiellement un mandat mais n'en exercent aucunement le rôle et les responsabilités.

En outre, un certain **manque de considération** peut être ressenti par certains volontaires ou responsables locaux, ce qui ne fait qu'agrandir l'espace entre les permanents et la base. On entend alors des réflexions telles que : « *les décisions viennent d'en haut. La base est là, on lui demande son avis mais on n'en tient pas compte* » (OSM Lux II). Selon, l'enquête de Pirotte et Gribomont (2008), les volontaires estiment que les salariés ont trop peu de contacts avec la base et qu'ils siègent dans des organes décisionnels trop lointains du terrain. Le conseiller volontariat de la CRB-CFr constate ce fait : « *cette structure fait que je ne suis pas, en quelque sorte, autorisé, à avoir un contact plus proche avec les volontaires. Je suis obligé de passer par les provinces* ». Cette distance est également constatée chez Oxfam-mdm où les volontaires expliquent n'avoir jamais vu les salariés responsables : « *le contact avec les bénévoles n'est pas, pour eux, très important* » (OSM Lux1 II). Il est dès lors compréhensible que, tout comme dans la recherche de Pirotte et Gribomont (2008), une enquête réalisée chez Oxfam-mdm (2010) révèle des problèmes de communication interne. Cet écart ressenti par certains volontaires peut dès lors les pousser à refuser davantage ce qui vient du centre des permanents. Formaliser le processus de gestion des volontaires et de leurs compétences peut alors s'avérer plus difficile.

Le conseiller formation nous livre : « *le risque de hiatus entre la direction générale et la base, je ne suis pas sûr qu'il soit bien mesuré, et même s'il est mesuré, qu'il soit bien appréhendé. Mieux articuler le rapport entre la direction et la base est un enjeu* ». Et ce dernier de renchérir : « *je pense qu'on sous-estime l'écart entre la base réelle et la direction générale parce que ceux qui jouent le relais intermédiaire ne sont pas représentatifs ou font eux-mêmes obstacles* ». La distinction entre **les responsables "loyalistes" et "localistes"** nous semble ici utile pour comprendre les différents comportements possibles. « *Je ne sais pas si j'aimerais les [les salariés du niveau communautaire] voir plus parce qu'ils auront certainement un esprit critique sur notre façon de faire les choses, de gérer le magasin* » nous explique un responsable local d'Oxfam-mdm (OSM Lux II). Dans le contexte de volonté d'harmonisation des pratiques de gestion des volontaires, le rapport entre le centre (composé de permanents) et la base (composée de bénévoles) constitue donc un enjeu de taille pour les associations qui

doit être pris en considération. Les permanents et bénévoles "professionnels" doivent prendre en considération les vécus de la base, leur quotidien afin que les outils de gestion des volontaires et de leurs compétences soient les plus utiles et réellement adaptés aux besoins des volontaires de base.

4.4 "Anciens" et "nouveaux" volontaires

Tout au long des entretiens, nous avons pu constater que les rapports entre les "anciens" et "nouveaux" volontaires peuvent poser certains problèmes. En effet, comme nous l'avons montré dans la théorie, de nouvelles logiques de volontariat émergent, plus contractuelles où l'on parle de "volontariat plaisir", à la carte. Ces nouveaux volontaires souhaiteraient davantage améliorer leurs compétences, se former, etc. Ces logiques peuvent entrer en contradiction avec les volontaires plus ancrés qui font du volontariat de mission, à long terme et évoluent toujours selon l'ancienne logique de don de soi, de charité, de bienfaisance. Une volontaire (OCE Lux I2) récemment impliquée explique « *parfois, c'est difficile d'amener des nouvelles idées, ce n'est pas facile de se faire sa place !* ». Les anciens "étoufferaient" en quelque sorte les nouveaux volontaires souhaitant s'impliquer dans l'association. « *On se met en retrait et on n'ose pas parce que ce sont quand même des figures, comme des ancêtres qui imposent vraiment des idées* » (OCE Lux I2). Or, les nouveaux volontaires insufflèrent un certain dynamisme, parfois une nouvelle vision des choses. « *Les nouveaux volontaires, il y a une ouverture d'esprit* » nous explique un commissaire provincial. Une coordinatrice régionale d'Oxfam-mdm explique d'ailleurs que, lorsque des problèmes se manifestent dans une équipe, « *on essaye aussi de jouer avec des nouveaux qui rentrent et qui peuvent créer une autre dynamique* ».

Halba (2006 : 89) parle, pour expliquer ces rapports, de querelle entre les Anciens et les Modernes. Selon cet auteur, « *les associations doivent se concentrer sur cette deuxième catégorie de bénévoles si elles veulent attirer de nouvelles recrues* ». Or, c'est précisément un élément qui a été relevé par une coordinatrice régionale. Selon elle, Oxfam-mdm connaît actuellement des **problèmes de renouvellement** car l'association n'arrive pas à capter ce nouveau type de volontaire : « *on se rend compte qu'on a beaucoup de personnes âgées. Donc, les personnes actives trouvent moins leur place* ». Les responsables sentent que l'association n'offre pas ce que ces nouveaux volontaires attendent d'un volontariat. La CRB-CFr fait face au même problème concernant le renouvellement des volontaires. Etant donné que le bouche-à-oreille est presque l'unique canal de recrutement, les volontaires déjà en place ont tendance à recruter des volontaires "comme eux", ayant le même profil. L'organisation, les propositions faites aux volontaires, la gestion de ces derniers et l'image qu'Oxfam renvoie au public resteraient destinées à attirer des "anciens" volontaires. Le manager local a, une fois de plus, un rôle prépondérant. C'est lui qui prendra en considération ou non, laissera émerger ou non, ces nouvelles compétences, visions, personnalités.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, « *il y a encore certaines MCR où ils disent : pas besoin de formation* » (commissaire provinciale).

A la CRB-CFr, le problème entre les "anciens" et les "nouveaux" se pose également **lors des formations** dispensées au niveau communautaire. « *Le problème, c'est quand quelqu'un qui est à la CR depuis 30 ans vient en formation et qu'on se rend compte qu'il est à côté de la plaque, c'est une sacrée remise en question pour ce volontaire et pour les nouveaux volontaires, ça ne donne pas une très bonne image. Et c'est souvent le cas !* » s'exclame un commissaire provincial. Certains responsables provinciaux d'Oxfam-mdm se demandent s'il ne faut pas distinguer les publics auxquels s'adressent les formations, séparant les "nouveaux" des "anciens" volontaires. Ces responsables suivent alors les conseils d'Halba et s'occupent principalement des "nouveaux" volontaires : « *il faut faire fi du passé, avant on essayait de « convertir » les anciens volontaires, mais, maintenant, on travaille avec les nouveaux volontaires, c'est un plaisir pour eux* » (commissaire provincial).

Ne noircissons tout de même pas le tableau ; dans certaines situations, les rapports entre "anciens" et "nouveaux" volontaires se passent extrêmement bien et sont porteurs d'une belle dynamique. Un jeune volontaire, entré à la CRB-CFr grâce au manager local, nous explique avoir énormément appris de ses collègues plus âgés. Ceux-ci lui transmettent leurs savoirs et c'est poussé par ces derniers qu'il a pris, au fur et à mesure, de plus grandes responsabilités. « *Beaucoup de personnes sont retraitées ici. Mais, ça ne me dérange pas du tout [...] Elles ont les mêmes centres d'intérêt que moi. Ils me considèrent comme un jeune de la CR, ils sont contents de moi. J'aime bien venir ici* » (MCR Lux1 I3). La gestion des compétences pourrait alors aussi passer par ce transfert de connaissances, de savoir-faire, de compétences. Etablir une bonne dynamique, un bon rapport entre "anciens" et "nouveaux" peut donc s'avérer **extrêmement riche et porteur**. C'est pourquoi nous pensons que les rapports entre "anciens" et "nouveaux" constituent bel et bien un enjeu de taille pour l'implémentation d'une politique de gestion des ressources humaines volontaires à la CRB-CFr. Mais comment alors impliquer les "anciens" volontaires dans cette nouvelle dynamique ? Faut-il, comme le conseille Halba, se concentrer uniquement sur la nouvelle "génération" ? Nous ne pouvons ici amener de réponse tranchée. Chaque association doit faire ses propres choix. Mais mettre en place des dispositifs de transfert de compétences, qui participe à la gestion de celles-ci, permettrait, selon nous, d'améliorer les rapports entre anciens et nouveaux, tout en conservant le précieux savoir-faire acquis par l'expérience.

4.5 Diversité des volontaires

La diversité des volontaires est un aspect qui a été souligné à plusieurs reprises dans la mise en perspective théorique. C'est aussi un véritable enjeu pour la CRB-CFr et pour Oxfam-mdm. « *Un des objectifs est de diversifier le type de volontaire* » nous explique une coordinatrice régionale. La stratégie

2012 (CRB-CFr, 2009a : 27), mise en place à la CRB-CFr, prône cette diversité : « *les actions de recrutement veilleront à attirer un public représentant la diversité des collectivités locales* ».

Même si la diversité reste insuffisante selon les responsables, celle-ci est déjà présente dans la population volontaire. « *On retrouve une panoplie de la nature humaine à tout niveau* » (commissaire provincial). **Cette diversité se marque sur de nombreux points.** Les volontaires ont, comme nous l'avons vu plus haut, des envies et motivations assez hétéroclites. Le degré variable d'engagement des volontaires constitue d'ailleurs, selon Davister (2010 : 338), un des défis de la GRH volontaires. Les volontaires ont également des capacités, des compétences différentes, des profils variés. Un président provincial explique : « *une autre chose très compliquée à la CR, c'est qu'il y a des volontaires avec des niveaux de compétences, intellectuels, d'éducation très différents. Donc, on a une mixité d'éducation, sociale, de compétence, de formations très différentes* ». Comme nous l'avons souligné dans la mise en perspective théorique, la principale caractéristique du profil des volontaires est leur diversité.

Mais cette diversité peut parfois poser des **difficultés** concernant la gestion des volontaires. Le même président provincial poursuit : « *à la CR, on peut être sur le même boulot avec tout ça mixé. Au niveau de la gestion, ce n'est pas facile. Quand les niveaux intellectuels sont différents, avec des gens qui ne comprennent pas de la même façon les choses, ce n'est pas facile* ». Le responsable communautaire d'Oxfam-mdm nous explique être pour la diversité tout en prônant « *une certaine standardisation [...]* Mais, au niveau humain, il faut voir les individualités. Imposer des modèles, ça ne me semble pas le plus pertinent ». Différents responsables de la CRB-CFr s'interrogent également sur la possibilité d'implémenter un processus standardisé de gestion des ressources humaines volontaires. Par exemple, « *comment exiger ou non une formation ?* » (un membre de la cellule stratégique). Comment déterminer les personnes ayant besoin d'une formation ? Et comment justifier ces choix ? Ces questions sont redondantes chez les responsables communautaires et provinciaux mais également chez certains volontaires.

La diversité est donc une véritable richesse pour les deux associations, une richesse qu'il faut valoriser. Mais c'est aussi une problématique qu'il faut absolument garder à l'esprit lors de la mise en place d'un processus de gestion des volontaires et de leurs compétences. Ces préoccupations prennent, en effet, tout leur sens lorsqu'on envisage la question de la gestion des compétences des volontaires : mobiliser les compétences des volontaires revient à valoriser cette diversité, ces différents savoir-faire, cette richesse !

Conclusion

Conclure un si gros travail n'est pas évident. On ne sait par où commencer ! Alors, revenons à notre question de départ : la gestion des compétences constitue-t-elle un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?

Abordons tout d'abord cette question d'un point de vue théorique. Les éléments que nous avons pu relever dans la théorie démontrent le contexte d'évolution, de changement, dans lequel nage le secteur associatif : concurrence, croissance du secteur, complexification... Pourtant, la gestion des ressources humaines, et plus précisément celle des compétences, reste une discipline fort récente, appliquée jusqu'il y a peu exclusivement au personnel salarié. L'être humain est pourtant au cœur de toute organisation, société, entreprise, au cœur de tout rapport. Il semble difficile d'évincer la gestion des ressources humaines, et ce d'autant moins dans des organisations où le travailleur, salarié ou volontaire, est au centre de tout le processus. La nécessité de gérer le personnel dans les associations semble une idée qui fait son chemin et est de plus en plus acceptée dans le secteur. En outre, la théorie nous a montré tout l'intérêt que peut avoir une démarche de gestion des compétences, à la fois pour l'association et pour le volontaire : avoir des volontaires compétents, motivés, valorisés pour atteindre plus facilement les objectifs de l'association. Leur application reste malgré tout, dans le secteur associatif, trop faible.

Du point de vue théorique, il nous semble pouvoir répondre positivement à notre question : oui, la gestion des compétences des volontaires semble bien constituer un défi pour l'avenir du volontariat en milieu associatif !

Mais qu'en est-il réellement sur le terrain ? Les volontaires sont-ils sensibles à la gestion de leurs compétences ? Sont-ils ou seraient-ils motivés, fidélisés par celle-ci ? Rencontrer les volontaires et salariés sur le terrain a été porteur et extrêmement enrichissant. En nous appropriant ces tranches de vie, nous avons pu saisir toute la richesse d'un volontariat mais aussi les difficultés qu'il peut poser. Certains enjeux ont émergé du discours des personnes rencontrées. Mais revenons, tout d'abord, sur nos quatre hypothèses.

Le degré de formalisation de la gestion des volontaires en est à des stades fort différents chez Oxfam-mdm et dans le domaine de l'action sociale de la CRB-CFr, c'est un fait. Cependant, les deux associations ont beaucoup en commun : existence depuis un certain nombre d'années, missions sociales importantes, caractéristiques de leurs volontaires et structure hiérarchique assez similaires, etc. L'importance des volontaires à la CRB-CFr, en nombre, à tous les niveaux hiérarchiques et dans les organes décisionnels semble tout de même influencer. Il est difficile d'expliquer les différents degrés de formalisation des

associations par leurs caractéristiques organisationnelles. Nous ne remettons pas ici en question la pertinence de ces critères mais constatons simplement que les deux associations étudiées se ressemblent relativement et que tous ces critères ne permettent pas d'expliquer leurs différences.

Les réponses aux deuxième et troisième hypothèses sont également mitigées et variées. La valorisation et la mobilisation des compétences des volontaires, si elles ont lieu, se font localement dans les deux associations. Le développement des compétences des volontaires est, par contre, davantage centralisé, la plupart des formations étant organisées au niveau provincial ou communautaire. La formation est, en fait, l'aspect de la gestion des compétences le plus formalisé et géré aux niveaux supérieurs de l'association. Et ces formations sont davantage adaptées au contexte local chez Oxfam-mdm qu'à la CRB-CFr grâce, notamment, aux formations organisées en magasin ou à l'écolage prévu pour les nouveaux volontaires. Concernant les outils de gestion des compétences des volontaires, à part l'offre et le programme de formation, ils sont presque inexistantes. La gestion des compétences n'étant pas encore réellement effective dans le quotidien des volontaires, il est difficile de dire si les outils de gestion des compétences sont adaptés ou non au niveau local.

Qu'en est-il de notre quatrième hypothèse ? Les volontaires sont-ils motivés par le fait que leurs compétences soient mobilisées, valorisées, développées ? La réponse à cette question n'apparaît positive que pour certains volontaires : une partie seulement d'entre eux semblent motivés, fidélisés par le fait que leurs compétences soient gérées. L'âge des volontaires semble jouer, les plus âgés étant, par exemple, moins intéressés par les formations. Mais cette constatation n'est pas systématique. Qu'en dire alors ? Selon nous, le secteur d'activité choisi impacte sur cette sensibilité à la gestion des compétences. Nous n'aurions certainement pas obtenu les mêmes résultats dans un centre de soins palliatifs, par exemple, ou dans le département des secours de la CRB-CFr. Cette réponse en demi-teinte ne doit pas être généralisée à tout le secteur. La question mérite donc, selon nous, de plus amples recherches.

Du point de vue des réponses à nos hypothèses et pour les terrains étudiés, la gestion des compétences fait sens pour une partie des volontaires. Il semblerait cependant que la gestion des compétences des volontaires constitue davantage un défi pour l'association que pour les volontaires eux-mêmes.

Suite à l'examen des hypothèses, élargir la réflexion s'est avéré nécessaire. En effet, du discours des acteurs ont émergés d'autres questionnements et éléments intéressants, pertinents, révélateurs et significatifs à leurs yeux. Ceux-ci s'éloignent des hypothèses préétablies mais permettent d'envisager de futures pistes d'investigation et de mettre en exergue les enjeux sous-jacents à l'implémentation d'une norme de gestion des volontaires et de leurs compétences. L'autonomie des équipes locales et des volontaires, le positionnement plus "localiste" ou "loyaliste" des managers locaux, les rapports entre le

sommet et la base ou encore entre les anciens et nouveaux volontaires, la diversité des volontaires constituent les quelques enjeux relevés dans le discours des acteurs.

Ces enjeux constituent, selon nous, des défis à relever pour les associations. Harmoniser les pratiques de gestion des volontaires semble être nécessaire dans les deux associations ; c'est, en tout cas, vers cela qu'elles se dirigent. Si elle est bien pensée, l'harmonisation de ces pratiques peut permettre de répondre à ces enjeux. En effet, gérer les compétences des volontaires revient à les prendre en considération, à marquer l'intérêt du sommet pour la base, à les valoriser. Veiller au transfert des compétences pour qu'évoluent, en harmonie, anciens et nouveaux volontaires permettrait d'améliorer leurs rapports. Les deux associations ont également besoin de raccrocher chaque volontaire aux missions de l'organisation, à ce qu'elle est, à ce pourquoi elle existe. Harmoniser les pratiques de gestion des volontaires peut également répondre à cet objectif, tout en prenant en considération la spécificité de chaque équipe, de chaque acteur, ses compétences, son savoir-faire, ses connaissances. Nous pensons que, dans ces associations où l'autonomie locale est si importante, le concept de boîte à outils peut s'avérer utile : il permet à chaque équipe d'aller y piocher en fonction de ses propres besoins. Mais pour cela, il faut bien veiller à la solubilité de chaque outil. Par solubilité, nous entendons la capacité des outils à être dissout dans les structures. Il faut que les outils répondent aux besoins réels des acteurs de terrain.

Selon Halba (2006), 80 % des associations fonctionnent uniquement avec des volontaires. Gérer toutes ces ressources humaines volontaires semble être inscrit dans l'avenir des associations. Et aborder la gestion des volontaires du point de vue des compétences nous semble extrêmement riche. Dans le secteur associatif, de nombreux défis sont à relever. D'ailleurs, le 21^{ème} siècle a commencé sous le signe du volontariat avec, en 2001, l'Année internationale du Volontariat. N'est-ce pas un signe ? Un signe que le volontariat doit être reconsidéré et qu'il est l'avenir de beaucoup de choses. La gestion des volontaires et de leurs compétences constitue un de ces défis mais il peut également aider à en relever d'autres. Tout est possible ! Ce terrain en friche donne envie d'y construire...

Bibliographie

BAYAD Mohamed, 1999, « Les associations : de la question sociale à la question managériale », *Revue gestion 2000*, Management & Prospective, (dossier "Gestion des associations"), n° 5, pp. 63-66.

BONCLER Jérôme, 1995, « Management associatif et stratégie », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°255, pp. 81-89.

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, 2002, *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod, Paris (coll. Gestion sup).

CHANUT-GUIEU Cécile, 2005, *Entre contraintes économiques et objectifs sociaux : l'examen de la satisfaction des dirigeants, bénévoles et salariés associatifs dans un contexte de changement*, AGRH, 16^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris, disponible sur internet : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005chanut-guieu030.pdf>

DAVISTER Catherine, 2006a, « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°1, Liège.

DAVISTER Catherine, 2006b, « La gestion des ressources humaines salariées et bénévoles dans les associations », *L'Observatoire*, n°49, pp. 78-85.

DAVISTER Catherine, 2010, « La gestion des ressources humaines », in MERTENS Sybille (dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège, pp.287-366.

DEFELIX Christian, KLARSFELD Alain, OIRY Ewan, 2006, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, Paris (coll. AGRH).

DE MEEÛS Sophie, 2006, « Le recrutement des volontaires », *L'Observatoire*, n°49, pp. 59-61.

DIEU Anne-Marie, 1999, *Valeurs et associations : entre changement et continuité*, L'Harmattan, Paris (coll. Logiques Sociales).

DIEU Anne-Marie, 2006, « Du bénévolat au Volontariat », *L'Observatoire*, n°49, pp. 25-30.

DUJARDIN Anne et MAREE Michel, 2007, *La mesure du volontariat en Belgique : Analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge*, Centre d'économie sociale, Liège.

FRIEDBERG Erhard, 1997, *Le pouvoir et la règle*, 2^{ème} édition, Seuil, Paris.

GOVEKAR Paul L., GOVEKAR Michele A., 2002, "Using economy theory and research to better understand volunteer behavior", *Nonprofit management and leadership*, vol. 13, n° 1, pp 33-48.

HALBA Bénédicte, 2006, *Gestion du bénévolat et du volontariat : Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, De Boeck, Bruxelles (coll. New management).

INGLIS Sue, CLEAVE Shirley, 2006, "A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations", *Nonprofit management and leadership*, vol. 17, n° 1, pp 83-101.

Institut de Développement Durable, 2004, « Capital social et bénévolat », *Indicateurs pour un développement durable*, n°2004-4, disponible sur internet : www.iddweb.be.

JARNIAS Sylvie, 2003, « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment dépasser les contradictions cachées ? », AGRH, 14^{ème} Congrès de l'AGRH, Grenoble, disponible sur internet : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003jarnias064.pdf>

LAVILLE Jean-Louis, SAINSEAULIEU Renaud, 1997, « Les fonctionnements associatifs », in LAVILLE Jean-Louis, SAINSEAULIEU Renaud (dir.), 1997, *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Paris (coll. Sociologie Economique), pp 271-303.

LE BOTERF Guy, 2008, « De quel concept de compétence avons-nous besoin ? », *Dossier les compétences, de l'individuel au collectif*, ANFH Picardie, disponible sur internet : <http://www.anfh-transfert-acquis-formation.com/documentation-competece-individuelle.pdf>

LIGER Philippe, 2007, *Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

MAREE Michel et DUJARDIN Anne, 2007, *La mesure du volontariat en Belgique : analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge*, Centre d'économie sociale, Belgique.

MAREE Michel, GIJSELINCKX Caroline, LOOSE Maxime, RIJPENS Julie et FRANCHOIS Elke, 2008, *Les associations en Belgique : une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

MAROY Christian, 1994, « La formation en entreprise : de la gestion de main d'œuvre à l'organisation qualifiante », in DE COSTER Michel et PICHAULT François, 1994, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, Bruxelles (coll. Ouvertures sociologiques), pp. 275-301.

MERTENS Sybille, 2006, « Rôles économiques et ampleur du bénévolat associatif en Belgique », *L'Observatoire*, n°49, pp. 41-45.

MERTENS Sybille et LEFEBVRE Matthieu, 2004, "La difficile mesure du travail bénévole dans les institutions sans but lucratif", in Institut des Comptes Nationaux, *Le compte satellite des institutions sans but lucratif 2000 et 2001*, Banque nationale de Belgique et Centre d'Economie Sociale de l'ULg, Bruxelles, pp.1-9.

MOREL Roland, 2006, « Formation et volontariat », *L'Observatoire*, n°49, pp. 66-69.

PICHAULT François et NIZET Jean, 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approches contingente et politique*, Le Seuil, Paris (coll. Points).

PICHAULT François et NIZET Jean, 2001, *Introduction à la théorie des configurations : du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck, Bruxelles.

PIROTTE Gautier et GRIBOMONT Stéphanie, 2008, *La gestion des ressources humaines de la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone : Interactions et relations entre Volontaires et Permanents*, ULg, Liège.

PIROTTON Gérard, 2000, « Gestion du personnel et volontariat dans les associations », *Non Marchand*, 2000/2, n° 6, pp 43-58.

PIROTTON Gérard, 2006, « Professionnalisation, souplesse, consensus... Interview de Gérard Pirotton », *L'Observatoire*, n°49, pp. 86-87.

PROUTEAU Lionel, 1998, « Le bénévolat : pourquoi et comment ? », *Problèmes économiques*, n° 2570, pp. 22-27.

PUJOL Laurent, 2009, *Management du bénévolat*, Vuibert, Paris.

QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.

RETOUR Didier, PICQ Thierry et DEFELIX Christian, (coord.), 2009, *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, Paris (coll. AGRH/GRACO/CNRS).

SCHOENAERS Frédéric, 2009, *De l'intérêt d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les organisations basées sur le volontariat*, in Croix-Rouge de Belgique, *Volontaires et salariés du non marchand : Complémentarité ? Concurrence ? Opportunité ?*, 2009, Actes du colloque, Bruxelles.

SEGRESTIN Denis, 2004, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris (coll. Sociétales).

VALEAU Patrick, 2004, « La gestion des ressources humaines dans les ONG », in IGALENS Jacques et QUEINNEC Erwann, 2004, *Les organisations non gouvernementales (ONG) et le management*, Vuibert, Paris, pp. 231-270.

VAN BEIRENDONCK Lou, 2004, *Management des compétences*, De Boeck & Larcier, Bruxelles.

YOUSSEFZAI Fahim, 2000, sous la direction de BEDART M. et la co-direction de HASFI T. et LEVESQUE B., « *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit. 'Non Profit Organisations' : une revue de la littérature théorique sur les théories NPO* », n° 0005, Cahiers du CRISES (coll. Working Paper)

➤ **Documentation supplémentaire :**

Bénévoles Canada, 2001, *Une question de conception : théorie de la conception de poste appliquée au secteur bénévole*, Canada, Ottawa.

Bénévoles Canada, 2004, *Un investissement sûr : l'importance d'ajouter la gestion des ressources humaines bénévoles à votre portefeuille philanthropique*, Canada, Ottawa.

Croix-Rouge de Belgique, 2008, *Rapport annuel 2008*, Bruxelles.

Croix-Rouge de Belgique, sous la direction de HERMAN Alice et BROUWERS Isabelle, 2009a, *Stratégie 2012*, Bruxelles.

Croix-Rouge de Belgique, 2009b, *Rapport final des travaux de la Commission stratégique Volontariat Croix-Rouge dans le cadre de "Stratégie 2012"*, Bruxelles.

Croix-Rouge de Belgique, Commission Volontariat CR, 2009c, *Boîte à outils pour la gestion du volontariat, Outils pour les Maisons Croix-Rouge*, Bruxelles.

Fondation Roi Baudouin en collaboration avec l'Association Pour Le Volontariat, 1999, *Pour le volontariat*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

Fondation Roi Baudouin, sous la direction de HAMBACH Eva, 2006, *La loi sur le volontariat, question pratiques*, Bruxelles.

Fondation Roi Baudouin, sous la direction de MAREE et al., 2008, *Les associations en Belgique, une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Bruxelles.

France Bénévolat, sous la direction de THIERRY Dominique, 2005, *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles : ses enjeux, ses bonnes pratiques*, Paris.

France Bénévolat, 2008, *La gestion des ressources humaines bénévoles. Une responsabilité essentielle des associations : Travaux de la "Commission Inter Associative" de France Bénévolat*, Paris.

Oxfam-Magasins Du Monde, sous la direction de DASCOTTE Marc, 2009, *Rapport d'activité 2009*, Wavre.

Oxfam-Magasins Du Monde (menée avec "Sonecom, l'analyste du social"), 2010, *Profil, motivations et attentes des bénévoles, grande enquête 2010*, Wavre.

Oxfam Solidarité, 2009, *Oxfam-Solidarité pour débutants*, Bruxelles.

Oxfam Solidarité, sous la direction de DECLERCQ Stefaan, 2004, *1964-2004 : 40 ans pour un autre monde*, Bruxelles.

Maison du Social - Province de Liège, 2009, *Volontariat : Guide pratique à l'usage des volontaires, réalisé dans le cadre du Salon du Volontariat*, Liège.

VOOS Jean-Pierre, 2008, *Gestion opérationnelle des ressources humaines, notes récapitulatives*, 13^{ème} édition, ULg, Liège.

➤ **Législations :**

Décret relatif à l'économie sociale, 2008, art.1, disponible sur

http://www.concertes.be/joomla/images/documents/decretes_20081120_moniteur20081231.pdf

Loi sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, 27 juin 1921, art.1, disponible sur <http://www.ages.be/telechargement/loiasbl.pdf>

➤ **Sites internet :**

<http://www.oxfammagasinsdumonde.be/> , site officiel d'Oxfam-Magasins du Monde

<http://www.oxfamsol.be/> , site officiel d'Oxfam-Solidarité

<http://www.befair.be/> , site officiel du CTB, le Trade for Development Centre

<http://www.croix-rouge.be/> , site officiel de la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone

<http://www.francebenevolat.org/> , site officiel de l'association France Bénévolat

<http://benevoles.ca/accueil/> , site officiel de l'association Volunteer/Bénévoles Canada

<http://www.kbs-frb.be/> , site officiel de la Fondation Roi Baudouin

<http://www.ces-ulg.be/> , site officiel du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège

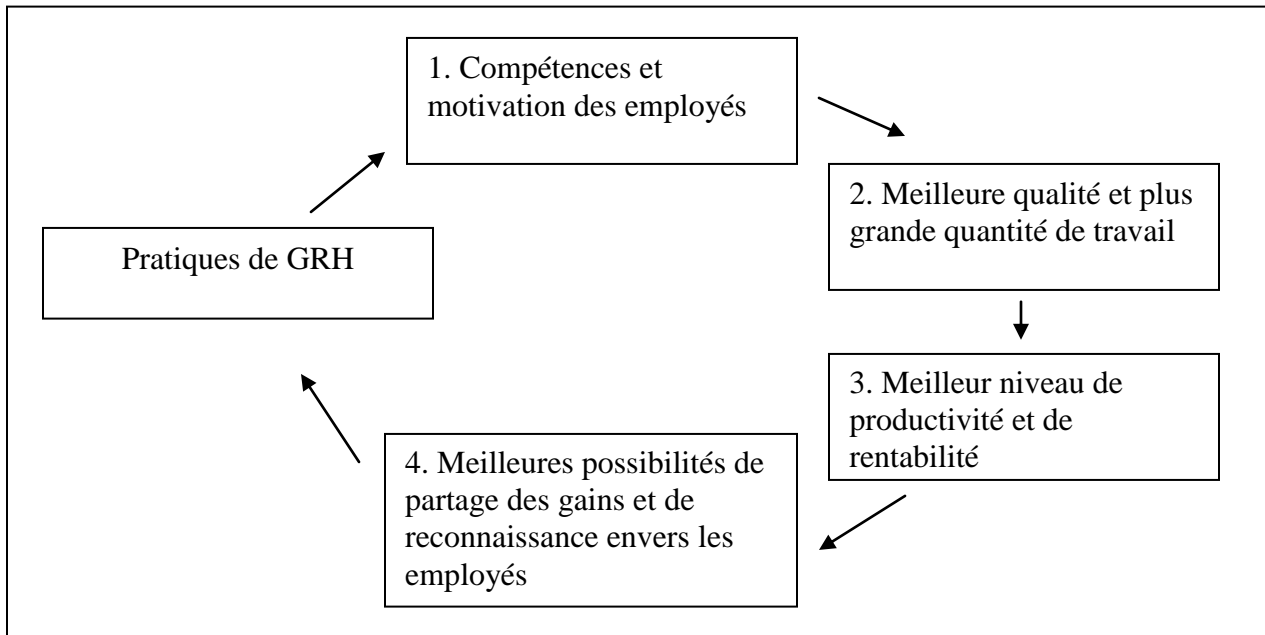
Table des encadrés

| | |
|---|----|
| Encadré n°1 : Un modèle « classique » de GRH (Davister, 2006a : 39)..... | 10 |
| Encadré n°2 : Formaliser la GRH dans les entreprises sociales (Davister, 2010 : 325) | 14 |
| Encadré n° 3 : Facteurs explicatifs des pratiques de GRH (Davister, 2006a : 78) | 15 |
| Encadré n°4 : La gestion des compétences au cœur de la GRH (Davister, 2010 : 329) | 25 |
| Encadré n° 5 : Les motivations des volontaires (Piroton, 2000 : 44) | 31 |
| Encadré n° 6 : Tableau récapitulatif des motivations à l’engagement volontaire | 32 |
| Encadré n°7 : Tableau récapitulatif des hypothèses | 35 |
| Encadré n° 8 : Echantillon sélectionné dans la population | 48 |
| Encadré n° 9 : Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires | 50 |

Annexes

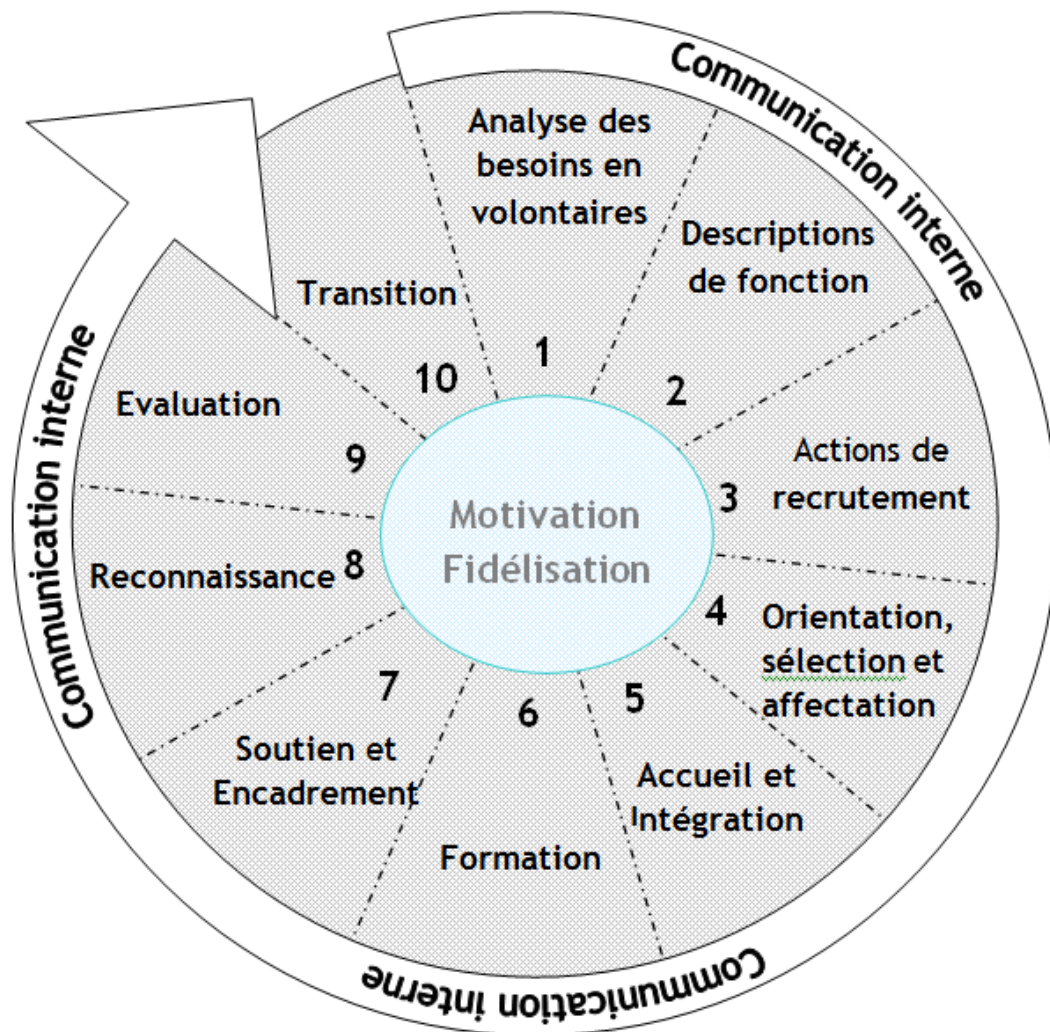
Annexe 1 : Cercle vertueux des ressources humaines

(St-Onge, 1998 repris par Davister, 2006a : 11)



Annexe 2 : Cycle d'encadrement des volontaires de la CRB-CFr

(Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2004, *Le service volontaire*, repris de CRB-CFr, 2009b : 27)



Annexe 3 : Guide d'entretien destiné aux responsables aux niveaux communautaire et provincial

| Thèmes | Questions |
|----------------------------------|--|
| Présentation | Pouvez-vous vous présenter ? Nom, prénom Âge Ancienneté Fonction dans l'association |
| Enjeux | Quels sont les enjeux essentiels et actuels de la gestion des volontaires au sein de votre association ? |
| Evolution | Avez-vous remarqué une évolution du volontariat ? |
| Gestion des volontaires | Comment les volontaires sont-ils gérés ? Comment leur travail est-il organisé ? Qui est responsable ? Qui organise leur travail ? Outils mobilisés ? En quoi gérez-vous les volontaires dans votre activité quotidienne ? |
| Formation | Quelle est la place de la formation dans votre travail/volontariat ? |
| Gestion des compétences | De quelles compétences les volontaires ont-ils besoin ? Comment les compétences des volontaires sont-elles mobilisées ? Compétences des volontaires suffisamment développées ? Par eux ou par votre association ? Nécessaire de pouvoir les gérer ? Gestion des compétences utilisée pour gérer les volontaires dans votre association ? Pourquoi ? Devrait-elle l'être ? qu'est ce que ça permettrait ? |
| Implication et motivation | Comment impliquer et motiver les volontaires ? Place accordée à motivation des volontaires ? Mécanismes mis en place pour gérer l'implication et la motivation des volontaires ? Comment développer cette motivation ? |

| | |
|---|--|
| Rapports avec volontaires/permanents | Quels rapports entretenez-vous avec les volontaires/permanents ? Pour quelles activités ? Liens (hiérarchie, fonctionnel,...) ? Relations avec vos collègues ? |
|---|--|

Annexe 4 : Guide d'entretien destiné aux volontaires

| Thèmes à aborder | Informations à obtenir | Exemples de questions |
|---|--|--|
| Présentation de la personne | Genre, âge, ancienneté dans l'organisation, situation professionnelle, situation familiale, niveau d'étude | Pouvez-vous vous présenter ? |
| Activités | Activité principale, activité secondaire, ponctuelle, rôle, responsabilité | Quelles sont vos activités en tant que volontaire ? Que faites-vous au sein de l'organisation pour laquelle vous êtes volontaire ? |
| Evolution personnelle | Changement/évolution dans vos activités, responsabilités | Avez-vous changé d'activité au cours de votre volontariat ? |
| Organisation du travail / de l'association | Répartition des tâches et activités, horaire, défraiement, | Comment s'organise le travail dans votre association ? Comment organise-t-on votre volontariat ? Qui s'en charge ? Devez-vous organiser le travail des autres ? En cas de problème, à qui vous adressez-vous ? |
| Gestion des compétences | Compétences, connaissances mobilisées, sentiment de compétence, acquisition des compétences, ... | Vous sentez-vous compétent pour mener à bien votre volontariat ? De quelles compétences, connaissances avez-vous besoin dans votre volontariat ? Où avez-vous acquis ces compétences, connaissances ? Voudriez-vous mobiliser d'autres compétences, connaissances que vous avez déjà ? Estimez-vous que vos compétences, habilités sont suffisamment utilisées, mises en valeur ? Voudriez-vous développer, acquérir d'autres compétences, connaissances ? |
| Développement des compétences / Formation | Formation | Quelle est la place de la formation dans votre travail/volontariat ? |
| Motivation / Implication dans l'organisation | Motivation, soutien ressenti de l'organisation | Qu'est ce qui vous motive (vous motiverait) à continuer votre volontariat ? |
| Support de l'organisation | | Vous sentez-vous soutenu par votre association ? |

| | | |
|---|--|---|
| Relation avec les autres membres de l'organisation | Avec les autres volontaires, avec les permanents, avec les bénéficiaires | Comment se déroulent vos relations avec vos collègues/avec les permanents/avec les bénéficiaires ? |
| Ressenti | Sentiment d'utilité, Ressenti par rapport à l'importance de l'activité exercée | Comment vous sentez-vous dans votre volontariat ? Vous sentez-vous utile ? Comment définiriez-vous votre travail/volontariat ? L'association accorde-t-elle de l'importance à ce que vous faites ? Votre activité est-elle importante pour l'association ? |

Table des matières

| | |
|---|----|
| Sommaire | 1 |
| Préface | 2 |
| Remerciements..... | 3 |
| Introduction..... | 4 |
| PARTIE 1 : Mise en perspective théorique | 6 |
| Section 1. Le secteur associatif..... | 6 |
| 1.1 Le secteur associatif | 6 |
| 1.2 Evolutions du contexte entourant le secteur associatif | 8 |
| 1.2.1 Croissance..... | 8 |
| 1.2.2 Complexification | 8 |
| 1.2.3 Concurrence..... | 9 |
| 1.2.4 Professionnalisation..... | 10 |
| Section 2. Gestion des ressources humaines, enjeu de toute organisation..... | 11 |
| Section 3. Gestion des ressources humaines dans le secteur associatif | 12 |
| 3.1 Spécificité de la GRH dans le secteur associatif | 12 |
| 3.1.1 Un double enjeu pour toute association..... | 13 |
| 3.1.2 Le concept de "ressources humaines" et sa diversité..... | 14 |
| 3.1.3 La production de services plutôt que de biens matériels | 14 |
| 3.2 Paradoxe de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif | 14 |
| 3.3 La formalisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur associatif : une nécessité ?..... | 16 |
| ⇒ Hypothèse 1 | 17 |
| Section 4. Ressources humaines volontaires | 18 |
| 4.1 Définitions | 18 |
| 4.2 Le volontariat belge en quelques chiffres..... | 19 |
| 4.3 Evolution du volontariat..... | 19 |
| 4.4 Spécificités des ressources humaines volontaires | 21 |
| 4.5 Typologies des volontaires | 22 |
| Section 5. Gestion des ressources humaines volontaires dans le secteur associatif..... | 23 |
| 5.1 Volontaires et associations : quelles attentes ?..... | 23 |
| 5.2 Quels défis pour la gestion des ressources humaines volontaires ?..... | 23 |

| | |
|--|----|
| Section 6. Gestion des compétences des volontaires dans le secteur associatif..... | 24 |
| 6.1 Définitions | 24 |
| 6.1.1 Notions de compétences | 24 |
| 6.1.2 Gestion des compétences : qu’entendons-nous par cette notion ?..... | 25 |
| 6.2 En quoi gérer les compétences des volontaires constitue un enjeu actuel dans le secteur associatif ?..... | 26 |
| ⇒ Hypothèse 2..... | 28 |
| 6.3 Une démarche de gestion des compétences..... | 28 |
| 6.3.1 Quels outils pour gérer les compétences des volontaires ?..... | 28 |
| 6.4 Perspective critique de la gestion des compétences des volontaires | 30 |
| ⇒ Hypothèse 3..... | 30 |
| Section 7. Gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires dans le secteur associatif . | 31 |
| 7.1 Définitions | 31 |
| 7.2 En quoi la gestion de la motivation et de la fidélisation des volontaires constitue-t-elle un enjeu actuel dans le secteur associatif ?..... | 32 |
| 7.3 Quelles motivations pour les volontaires ?..... | 32 |
| 7.4 Quels outils de GRH pour motiver et fidéliser les volontaires ?..... | 35 |
| ⇒ Hypothèse 4..... | 37 |
| Section 8. Récapitulatif des hypothèses..... | 37 |
| PARTIE 2 : Présentation des terrains et choix méthodologiques | 38 |
| Section 1 : Présentation des terrains | 38 |
| 1.1 Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)..... | 38 |
| 1.1.1 Oxfam-Magasins du Monde et les différentes entités Oxfam | 38 |
| 1.1.2 Bref rappel historique | 39 |
| 1.1.3 Missions..... | 39 |
| 1.1.4 Organisation et Structuration..... | 40 |
| 1.1.5 Environnement | 41 |
| 1.1.6 Vision du volontariat et évolutions récentes en matière de gestion des volontaires.... | 42 |
| 1.2 La Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone (CRB-CFr)..... | 43 |
| 1.2.1 La Croix-Rouge | 43 |
| 1.2.2 Bref rappel historique | 43 |
| 1.2.3 Missions..... | 44 |
| 1.2.4 Organisation et Structuration..... | 44 |
| 1.2.5 Environnement | 45 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 1.2.6 | Vision du volontariat et évolutions récentes en matière de gestion des volontaires.... | 46 |
| Section 2 : | Méthodologie..... | 47 |
| 2.1 | Quelle approche ?..... | 47 |
| 2.2 | Population et construction de l'échantillon | 48 |
| 2.3 | Entretiens..... | 51 |
| 2.3.1 | Entretiens exploratoires | 52 |
| 2.3.2 | Entretiens semi-directifs..... | 52 |
| 2.4 | Méthode d'analyse..... | 53 |
| PARTIE 3 : | Analyse et interprétation des données récoltées | 54 |
| Section 1 : | Quelle gestion des volontaires ? | 54 |
| 1.1 | Clarification des tâches, responsabilités et pouvoir de décision..... | 55 |
| 1.1.1 | Oxfam-Magasins du Monde | 55 |
| 1.1.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 55 |
| 1.2 | Recrutement et sélection..... | 56 |
| 1.2.1 | Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)..... | 56 |
| 1.2.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 56 |
| 1.3 | Accueil..... | 57 |
| 1.3.1 | Oxfam-Magasins du Monde (Oxfam-mdm)..... | 57 |
| 1.3.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 58 |
| 1.4 | Formations..... | 59 |
| 1.4.1 | Oxfam-Magasins du Monde | 59 |
| 1.4.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 60 |
| 1.5 | Motivation et fidélisation | 61 |
| 1.5.1 | Oxfam-Magasins du Monde | 61 |
| 1.5.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 62 |
| 1.6 | Communication et gestion du changement..... | 63 |
| 1.6.1 | Oxfam-Magasins du Monde | 63 |
| 1.6.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 64 |
| Section 2 : | Formalisation de la GRH volontaires | 64 |
| 2.1 | Quelle formalisation de la GRH volontaires ?..... | 64 |
| 2.2 | Facteurs influençant le degré de formalisation de la GRH..... | 65 |
| 2.2.1 | Taille, importance du volontariat et âge de l'association | 66 |
| 2.2.2 | Missions de l'association..... | 67 |
| 2.2.3 | Caractéristiques des volontaires | 67 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 2.2.4 | Structure hiérarchique | 68 |
| 2.2.5 | Secteur d'activité / concurrence | 69 |
| 2.2.6 | Retour sur la première hypothèse | 69 |
| | Section 3 : Gestion des compétences, motivation et fidélisation : influences réciproques | 70 |
| 3.1 | Gestion des compétences..... | 70 |
| 3.1.1 | Mobilisation et valorisation des compétences | 70 |
| A) | Oxfam-mdm | 70 |
| B) | CRB-CFr | 71 |
| 3.1.2 | Développement des compétences..... | 72 |
| A) | Oxfam-mdm | 73 |
| B) | CRB-CFr | 74 |
| 3.2 | Retour sur les deuxième et troisième hypothèses | 75 |
| 3.3 | Les questions de la motivation et de la fidélisation..... | 76 |
| 3.3.1 | Oxfam-Magasins du Monde | 76 |
| 3.3.2 | Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone | 78 |
| 3.3.3 | Comparatif des motivations des volontaires d'Oxfam-mdm et de la CRB-CFr..... | 79 |
| 3.4 | Retour sur notre quatrième et dernière hypothèse | 80 |
| | Section 4 : Enjeux sous-jacents à la gestion des volontaires | 81 |
| 4.1 | Autonomies du local..... | 82 |
| 4.2 | Rôle prépondérant du manager local | 84 |
| 4.3 | Relations entre le sommet et la base..... | 86 |
| 4.4 | "Anciens" et "nouveaux" volontaires | 88 |
| 4.5 | Diversité des volontaires | 89 |
| | Conclusion | 91 |
| | Bibliographie | 94 |
| | Table des encadrés | 100 |
| | Annexes | 101 |
| Annexe 1 | : Cercle vertueux des ressources humaines | 101 |
| Annexe 2 | : Cycle d'encadrement des volontaires de la CRB-CFr..... | 102 |
| Annexe 3 | : Guide d'entretien destiné aux responsables aux niveaux communautaire et provincial | 103 |
| Annexe 4 | : Guide d'entretien destiné aux volontaires | 105 |
| | Table des matières | 107 |