



HAL
open science

Reconnaître et valoriser les compétences "associatives": les enjeux de la transmission dans l'accompagnement des parcours bénévoles

Florence Tardif Bourgoïn

► To cite this version:

Florence Tardif Bourgoïn. Reconnaître et valoriser les compétences "associatives": les enjeux de la transmission dans l'accompagnement des parcours bénévoles. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00825053

HAL Id: halshs-00825053

<https://shs.hal.science/halshs-00825053>

Submitted on 22 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Communication n° 45 – Atelier 22 : Travail Social et bénévolat

Reconnaître et valoriser les compétences «associatives» :

Les enjeux de la transmission dans l'accompagnement des parcours bénévoles.

Florence BOURGOIN TARDIF, Formatrice IRTS Paris

Résumé

Les exigences de professionnalisation dans le champ de l'action sociale préoccupent les associations dans un contexte de réduction des financements. Sont formulés des objectifs en vue de la qualification des bénévoles. Les dispositifs d'accompagnement qui se développent posent alors la question des transmissions mises en œuvre : s'agit-il de transmettre une activité, des compétences, des valeurs ? Qu'en est-il du côté des Centres sociaux qui inscrivent leurs actions dans une démarche d'Animation globale visant la participation des acteurs ? Quelle place occupe l'Education populaire dans les pratiques de professionnalisation, notamment à l'égard des bénévoles ? Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master 2 en cours de réalisation au CNAM (Centre Economie Sociale Travail Et Société).

Mots clés : bénévoles, accompagnement, projet associatif, transmission, professionnalisation.

« *Transmettre consiste à faire passer le système de référence, d'une personne ou d'un groupe, d'une génération, à une autre ; l'efficacité dépendra de la capacité du récepteur à décoder les discours et à se projeter dans le système* »¹. La transmission d'un projet associatif s'articule autour d'un management participatif qui implique les acteurs et contribue à leur renouvellement. Mais, les évolutions à l'œuvre dans l'action publique modifient l'environnement du travail social ; les dépenses sont optimisées et les professionnels sont soumis aux impératifs gestionnaires. Les associations sont ainsi prises entre des logiques institutionnelles (commande publique) et le système de valeurs qui les porte dans les réponses à apporter aux publics. Les exigences de professionnalisation se développent, y compris à l'égard des bénévoles. Les structures doivent être en mesure d'articuler la transmission du projet collectif (1) autour duquel se fondent les valeurs à l'origine des motivations bénévoles (et qui interroge aussi le positionnement dans l'action publique) et la transmission liée à

¹ ZIEGLER L. « La vie associative ; quel avenir pour la transmission associative ? » in Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés Conférence donnée au cours de la session 2005 des semaines sociales de France.

l'activité (2) susceptible d'être valorisée dans d'autres contextes² ; une transmission adaptée à la nature de l'engagement.

Dans un contexte d'Education populaire (centres sociaux) favorisant la transmission des savoirs et des expériences dans un objectif de construction partagée, quelle place occupe la formation et la professionnalisation des bénévoles ? (3). Si les pratiques de formation qui se développent à l'égard des bénévoles mettent en jeu des formes complémentaires de professionnalisation (4) ; elles interrogent aussi les choix de gouvernance quant à la participation plus globale des bénévoles au projet des structures (5).

(1)La transmission associative dans un contexte de professionnalisation.

« Si les structures associatives transmettent, comment favorisent-elles en leur sein la transmission des projets qui les fondent et renouvellent-elles l'engagement de leurs membres ? »³.

Les nouvelles exigences institutionnelles formalisent des compétences sur lesquelles les bénévoles sont attendus (acquisition des savoir-faire et savoir-être dans le champ socio-éducatif). Ces contraintes réorganisent les logiques d'action collective inhérentes aux secteurs de l'intervention sociale dont l'origine militante s'estompe au profit d'une rationalisation des moyens, constituant parfois un frein à la démarche bénévole basée sur l'altruisme et l'engagement volontaire. La place des bénévoles s'inscrit ainsi dans un contexte de mutations sociales et économiques qui accompagnent l'évolution des formations sociales. La multiplication des acteurs sociaux a en effet conduit à repenser les choix d'organisation des diplômes autour d'une vision commune et des qualifications pour y répondre ; s'est engagée alors une réflexion continue sur l'adéquation des certifications (Diplômes d'Etat) aux besoins sociaux, aux politiques sociales et aux modes d'organisation de l'action sociale⁴.

L'ajustement des compétences professionnelles aux nouvelles exigences de l'action sociale est recherchée dans le montage des référentiels ; cela correspond à deux nécessités : *« d'une part la clarification des fonctions dont peuvent bénéficier les usagers, d'autre part la clarification du positionnement des professionnels dans des équipes pluridisciplinaires. Puisque la loi du 2 janvier 2002 a prévu des outils administrant la preuve d'une recherche effective du consentement éclairé des usagers, les référentiels sont censés contribuer à l'information donnée »⁵.* Ainsi le rapprochement des dates entre la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 et la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 montrent une convergence dans les politiques publiques entre la valorisation des droits des usagers et la qualification des professionnels.

Mais si la place des usagers est devenue un incontournable dans le secteur social (service public, qualité...) ; il n'en reste pas moins que la conduite d'interventions sociales repose aussi sur la dynamique interne des associations et l'engagement d'acteurs dont la participation

² VAE bénévole instaurée par la loi de modernisation sociale « La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 vient à travers la VAE, reconnaître l'association comme une organisation apprenante. Si l'exercice du bénévolat participe de l'apprentissage de la citoyenneté, il permet aussi d'acquérir des compétences, des savoirs, de mettre en œuvre des parcours de formation et désormais des parcours de validation des acquis de l'expérience. La VAE est donc à la fois une reconnaissance de la valeur des acquis de l'activité professionnelle et de l'engagement des bénévoles associatifs ». vae-benevole.org

³ ZIEGLER L. « La vie associative ; quel avenir pour la transmission associative ? » in Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés Conférence donnée au cours de la session 2005 des semaines sociales de France

⁴ Orientations nationales pour les formations sociales 2011-2013 ; orientations_csts_mars 2011, Ministère des solidarités et de la cohésion sociale.

⁵ JAEGER M. « Les référentiels pour la formation des travailleurs sociaux : une affaire d'import-export » in Vie sociale n°2/2006. P 57-65.

est essentielle pour la pérennité des actions entreprises: « *C'est au cœur d'échanges organisés que se constituent des normes ; elles naissent d'une participation des personnes concernées* »⁶.

Dans ce contexte, se pose la question de la lisibilité du projet associatif. Face à la rationalisation des dépenses publiques, de la réduction des financements et à la multiplication des contraintes (contrôle, évaluation, démarche qualité), il en ressort une mise en concurrence des projets associatifs du secteur social. Si les associations sont majoritairement reconnues pour leurs actions, leur expertise (qui repose par exemple sur le repérage et le diagnostic de problématiques récurrentes sur un territoire) reste méconnue. Pourtant, les associations se font de plus en plus le relais des politiques publiques (animation des quartiers, création de lien social, réduction des inégalités) dans un contexte de désengagement de l'Etat : « *Dans certains cas, les associations ont initié des thèmes, des actions... des actions qui sont ensuite devenues des politiques publiques. Les associations peuvent jouer un rôle, parce qu'elles peuvent être à l'écoute des populations, parce qu'elles sont nées de la volonté d'hommes et de femmes qui ont perçu le besoin et ont décidé ensemble d'apporter des solutions aux difficultés et aux attentes* »⁷.

L'environnement politique est ainsi devenu un enjeu majeur pour les associations dans un contexte de réforme de l'Etat (RGPP) et de décentralisation des politiques publiques. Dans ce contexte, la question de la lisibilité des actions dans le champ de l'action publique se pose ainsi que la place accordée aux projets associatifs: « *La place que tiennent les associations dans la vie économique, sociale et civique du pays, le travail qu'elles accomplissent sur le terrain...sont insuffisamment pris en compte ; les associations aspirent à davantage de reconnaissance de leur projet associatif* »⁸. Ainsi la transmission du projet associatif constitue un enjeu de pérennité des actions entreprises, sur lesquelles les bénévoles sont parfois invités à se positionner. Les associations sont aussi des lieux d'échanges et d'expérimentations : « *On est frappé par l'extraordinaire capacité d'innovations, tant sur les objets associatifs que sur leur mise en œuvre...il y aurait matière à analyser de façon plus approfondie les ingrédients subtils de ces mécanismes d'innovations* »⁹.

Au-delà du positionnement dans l'espace public, se pose alors la question de la 'professionnalisation' des bénévoles entre défense des valeurs et institutionnalisation des pratiques. « *La professionnalisation des bénévoles est un des thèmes à l'ordre du jour de la formation, en écho à l'engagement de la société civile dans la gestion des problèmes de société, en relation avec la place prise par les formations non formelles et la réflexion sur les plus-values éducatives et formatives* »¹⁰.

Dès lors comment organiser le bénévolat pour l'articuler aux logiques professionnelles tout en préservant l'engagement libre et l'exercice de la démocratie ? Comment la dimension technique et professionnalisante peut-elle s'articuler à la dimension politique et militante ?¹¹. Ainsi les formations à destination des bénévoles se multiplient et font l'objet d'une attention particulière dans les réseaux concernés¹², visant l'acquisition de compétences (formations

6 SOONKINDT E. « Débattre des valeurs : quels repères pour quelle légitimité » in Vie sociale n°4/2003. P 99-113.

7 GUILLOIS T. « Les associations dans un monde en changement » in La tribune fonda 183-février 2007. Page 35-73.

8 D'ELLOY G. « Profession bénévole » La tribune fonda 186, août 2007. P 19-28.

9 THIERRY D. « Les associations, lieux de qualification et de développement de compétences ».Sept.2007.
<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/43ac3942ab19ee5925d97a29e341806a76b81c20.pdf>

10 SOREL M. Transmission, professionnalisation, identités professionnelles. http://ispef.univ-lyon2.fr/IMG/pdf/5_-_Maryvonne_Sorel-2.pdf

11 Étude sur la formation des bénévoles CDVA – Avril 2011

12 La France bénévole- France bénévolat et Recherches et solidarités, juin 2011.

techniques liées à l'activité, formations transversales) ou centrées sur l'appropriation du projet associatif. Quels sont les enjeux de ce mouvement de professionnalisation ?

(2) Professionnaliser les bénévoles ? Les enjeux d'une transmission d'activité adaptée à la nature de l'engagement.

« *La professionnalisation concerne indifféremment les acteurs et les structures. Elle renvoie ainsi tour à tour au développement du salariat, à une élévation et une spécialisation des compétences des acteurs bénévoles ou salariés, ou encore à l'emprunt au travail salarié et à l'application au travail bénévole de procédures de construction et de contrôle du rôle de travailleur* »¹³.

La professionnalisation prend son origine dans une approche fonctionnaliste, elle a ensuite été progressivement accompagnée d'une logique de compétence et de qualification (socialisation professionnelle). Les référentiels à l'œuvre dans les formations du travail social participent d'une logique de professionnalisation à partir de l'analyse des activités permettant de décliner les compétences attendues à partir desquelles les objectifs de la formation (permettant de les acquérir) se construiront. Une double logique est donc à l'œuvre : une logique sociale et professionnelle articulée à une logique pédagogique.

Depuis environ 10 ans, les bénévoles sont donc confrontés aux logiques de professionnalisation qui accompagne deux mouvements complémentaires :

- L'institutionnalisation des activités à travers notamment la constitution des observatoires de l'emploi et des compétences pour accompagner une flexibilité grandissante du travail.
- Les objectifs de qualification, associés notamment aux réformes des formations sociales, et contribuant au développement des compétences.

Les passerelles entre travail et bénévolat se développent par ailleurs dans un contexte économique où l'évolution des parcours professionnels et de formation rend possible la valorisation d'expériences sociales acquises dans des contextes non lucratifs (loi de modernisation sociale). Les bénévoles qui s'impliquent dans des activités 'sociales' y développent des compétences ; ils formulent des attentes en termes de reconnaissance et de développement personnel. « *Le bénévolat se nourrit de l'expérience du travail ; le travail fonctionne encore comme valeur et travailler est une motivation qui demeure* »¹⁴. Ainsi le bénévolat devient une activité productrice qui la rapproche du monde professionnel ; parfois critiqué dans la relation ambiguë qu'il entretient avec le travail (substitut à l'emploi ?).

D'après G. d'ELLOY, le développement d'un bénévolat de plus en plus compétent nécessite des engagements formalisant les attentes réciproques. Les associations attendent des bénévoles un engagement sur des compétences techniques assorti d'une capacité à collaborer et à respecter des échéances et des contraintes; les bénévoles sont en droit d'attendre un accueil, un soutien, une formation.¹⁵ La 'professionnalisation' du bénévolat renvoie donc aussi, dans les associations, au développement d'une revendication et à un appel de reconnaissance de cette pratique sociale. Mais de quelle professionnalisation parle-t-on ?

13 FERRAND-BECHMANN D. Les bénévoles et leurs associations, L'Harmattan, 2004. P153.

14 FERRAND-BECHMANN D. Le métier de bénévole, Anthropos, 2000. P 76.

15 D'ELLOY G. « Profession bénévole » La tribune fonda 186, août 2007. P 19-28.

Pour G.LE BOTERF, les définitions du professionnalisme et de la professionnalité sont des préalables au concept de professionnalisation. Le professionnalisme : « *un corpus cohérent et structuré de ressources personnelles et de compétences...qui s'acquiert par l'expérience cumulée des situations professionnalisantes et de la formation* »¹⁶. Le professionnalisme correspond donc à l'ensemble structuré des ressources et des approches que le professionnel tient à sa disposition pour gérer les situations diverses pour lesquelles il est appelé à intervenir. Cette approche cognitive permet d'envisager les compétences de façon plus large (au-delà d'une juxtaposition de savoirs, savoir-faire, savoir-être). Par ailleurs, la professionnalité ou capacité d'agir comme professionnel ne se résume pas à la possession de connaissances et de compétences : « *elle suppose que l'on soit non seulement acteur de son contexte professionnel, mais auteur de sa professionnalité singulière (identité professionnelle, éthique professionnelle, réflexivité et distanciation critique par rapport aux façons d'agir et d'apprendre)* ».¹⁷ La professionnalisation suppose alors : « *la mise en place de moyens de développer la réflexivité et la distanciation des professionnels sur les pratiques, les compétences, les ressources, les représentations* »¹⁸.

Le modèle de professionnalisation proposé par G.LE BOTERF peut s'envisager dans un autre contexte que le salariat dans la mesure où les attentes de professionnalisation des bénévoles nécessitent à la fois de s'inscrire dans des activités en voie de professionnalisation, et d'agir avec professionnalisme par la mise en œuvre de compétences attendues.

Au cœur de ce processus de professionnalisation, l'analyse de l'activité des bénévoles pose alors la question de sa formalisation et de sa reconnaissance dans des contextes très variés de mise en œuvre. Le déploiement des compétences bénévoles nécessite-t-il d'être contextualisé malgré l'absence d'une culture professionnelle commune ? Le modèle des référentiels peut-il alors s'appliquer au monde du bénévolat et constituer un levier à leur reconnaissance ? Si une approche dynamique de la compétence permet de s'accorder sur l'existence de compétences bénévoles, la constitution d'un référentiel d'activité n'est-il pas trop réducteur ?

En effet, le bénévolat reste un secteur libre et peu réglementé et l'absence de contraintes donne aussi aux bénévoles une capacité d'innovation parfois à l'origine de leur engagement ; la liberté des bénévoles vient parfois contrarier la vie des associations dont les projets nécessitent des engagements réguliers pour renouveler les financements.

Dans ce contexte, les modalités de la transmission visant une formalisation des compétences sur une activité donnée, vont dépendre des aspirations et des postures dans l'engagement. La transmission d'activité dépasse alors une logique de transfert de compétences ; elle vise l'autonomie des bénévoles à partir d'une prise en compte (individuelle) des modes d'entrée dans l'action collective.

R.WITORSKI¹⁹ développe une approche complémentaire de la professionnalisation qui repose sur une transaction identitaire sujet-environnement ; la professionnalisation est à la fois une intention de mouvement des sujets dans les systèmes de travail (offre de professionnalisation), un processus de développement (demande de reconnaissance) et une transaction en vue de l'attribution d'une professionnalité. L'idée d'un développement professionnel qui permet de passer de l'institutionnalisation d'une activité, à la promotion

16 LE BOTERF G. L'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, 2000, fiche 40.

17 LE BOTERF G. L'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, 2000, fiche 41.

18 LE BOTERF G. L'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, 2000, fiche 50.

19 WITORSKI R. Professionnalisation et développement professionnel, Action et savoir, L'Harmattan, 2007.

individuelle (notamment via la qualification) s'adapte particulièrement bien au contexte du bénévolat ; au sein duquel la question du projet social de l'organisation à l'origine de l'intention de professionnalisation se pose: « *Dans des organisations... affirmant un projet social, il est parfois proposé d'associer développement professionnel et développement personnel* ».

Du développement professionnel au développement personnel²⁰, pour R. WITTORSKI, l'enjeu est aussi d'identifier la place laissée au développement personnel et culturel dans une offre de professionnalisation qui s'appuie sur des dispositifs qui cherchent d'abord à développer des compétences finalisées dans des situations de travail. Dès lors, comment ces enjeux de professionnalisation se déclinent-ils dans un contexte associatif propice à la diffusion et au partage des savoirs ? Quelles sont les pratiques de formation qui s'inscrivent dans un environnement de centre social adossé aux valeurs 'Education populaire' ?

(3) Education populaire et professionnalisation ; les enjeux de la formation des bénévoles en centre social

« *Les centres sociaux reposent sur l'idée que les habitants...sont compétents pour traiter eux-mêmes les questions relatives à leur vie quotidienne...En conséquence, la promotion de l'exercice de la citoyenneté locale suppose que la formation et la qualification des acteurs bénévoles soient pensées à la base...* »²¹.

Les centres sociaux sont des structures de l'action sociale qui occupent, depuis leurs origines, une place particulière dans le paysage de l'action sociale, avec une professionnalisation précoce des acteurs en lien avec les premiers diplômes des travailleurs sociaux²², notamment celui des assistants sociaux. Le projet 'centre social' est un projet de développement social qui vise l'émancipation individuelle et collective, ainsi que la capacité de s'appuyer sur les savoir-faire de chacun. Il s'appuie sur les valeurs de l'Education populaire définies par la charte fédérale des centres sociaux et socio-culturels de France (dignité humaine, solidarité, démocratie)²³. En lien avec les mouvements de développement culturel en milieu populaire²⁴, la formation des bénévoles a été pensée très tôt (fin des années 60) ; aujourd'hui elle est confrontée aux exigences de professionnalisation, qui peuvent mettre à mal des pratiques qui prennent le contre-pied d'une culture définie par la classe dominante : « *Dans l'éducation populaire, 'éducation' veut dire socialisation et apprentissage de la citoyenneté...transmission de connaissances et de savoirs, mais ces connaissances-là et ces savoirs-là sont choisis par les personnes qui veulent s'éduquer, s'élever ou améliorer leurs capacités* »²⁵.

Si la place des bénévoles dans les centres sociaux est globalement reconnue et mise en valeur, il subsiste parfois des tensions entre bénévoles et salariés sur la répartition des activités, les modalités d'intervention auprès de publics fragilisés, le travail en équipe... Les enjeux de la professionnalisation se pose dans ce contexte. La qualification des bénévoles répond parfois à

²⁰ WITTORSKI R. *Professionnalisation et développement professionnel* Action et savoir, L'Harmattan, 2007. P 170-171.

²¹ Extraits du préambule du texte FOSFORA. voté à l'Assemblée générale de juin 1996 au Mans (72). <http://www.centres-sociaux.fr/files/2011/05/RAPPORT-FOSFORA-2010-VD.pdf>

²² ELOY J. (ss la dir. de) *Les centres sociaux 1880-1980 : une résolution locale de la question sociale* P.U. du Septentrion, 2004. P104-111.

²³ Charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France : Texte adopté par l'assemblée générale de la FCSF, 17-18 juin 2000.

²⁴ ELOY J. (ss la dir. de) *Les centres sociaux 1880-1980 : une résolution locale de la question sociale* P.U. du Septentrion, 2004. P210-211.

²⁵ FERRAND-BECHMANN D. *Education populaire ou éducation impopulaire* <http://www.barbier-rd.nom.fr/DanFerrand.html>

des exigences en lien avec le renouvellement du contrat CNAF²⁶ ; les financeurs attendent parfois que les bénévoles soient formés (mise en place du RSA par exemple). Les fédérations ont fait de la qualification des bénévoles une priorité, en développant, aux côtés des stages pour les salariés, des propositions de formation spécifiques.

Les entretiens exploratoires ont fait ressortir des pratiques diversifiées d'accompagnement des bénévoles. Ainsi l'approche individuelle s'articule avec des échanges d'expériences ; la transmission du projet (réflexion sur les valeurs et l'engagement ; analyse des pratiques) accompagne l'accueil et l'intégration des bénévoles. Des temps de réunions et d'échanges ainsi que des moments de convivialité sont prévus au sein des équipes pour faciliter la communication entre le salarié responsable d'une activité et l'équipe de bénévoles qu'il encadre. La pré-enquête a également permis de constater une utilisation restreinte des formations proposées par la fédération. Ainsi, dans les premiers centres rencontrés, la question de la formation (stage) n'est pas été abordée spontanément ; il s'agit plutôt d'identifier le projet du bénévole (en quoi l'activité sollicitée répond au développement d'un projet personnel ou professionnel) ou bien de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux d'une implication en centre social (appropriation du projet associatif). L'accompagnement individuel est très présent. Il s'agit d'accompagner un positionnement qui relève à la fois du respect des obligations fixées au préalable (horaires, régularité) et de l'appropriation d'un certain nombre de règles qui encadre l'entrée dans une relation d'aide qui peut susciter des réticences, questionnements... (que les travailleurs sociaux et professionnels de l'animation ont appris à gérer en formation initiale).

Enfin, si les centres sociaux ne suivent pas de façon aussi formelle les étapes préconisées par L. PUJOL²⁷ (17 étapes articulées autour de 3 phases : l'état des lieux, le recrutement, l'accompagnement) un certain nombre de points correspondent à une logique de management : l'annonce (Espace bénévolat par exemple) permet de préciser les compétences attendues pour la mission, l'entretien avec le responsable d'activité identifie les motivations et présente la démarche d'un centre social ; la signature d'une convention et d'une charte permet de formaliser les attentes réciproques, ces démarches engagent les bénévoles dans leurs projets avec le centre et leurs permettent d'identifier ce sur quoi ils sont attendus. Les bénévoles se retrouvent parfois dans une place difficile à tenir (contraintes institutionnelles et professionnalisme attendu). En parallèle, le coordinateur de l'activité se doit d'assurer le bon fonctionnement de son équipe en proposant des temps d'échanges, de partage autour d'outils ou de questionnements. Quelle est la nature des transmissions qui s'opère alors dans l'accompagnement des bénévoles ?

(4) Logiques de professionnalisation et transmissions dans les 'cultures de formation'

« L'association combine deux sources de professionnalisation : celles qui viennent de l'engagement bénévole de ses membres et celles qu'il lui faut définir comme spécialité professionnelle en réponse aux problèmes sociaux qu'elle a choisi de traiter. Il en résulte une double capacité créative de ressources humaines dont l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative »²⁸.

²⁶ Le projet centre social est un projet pluriannuel ; il doit préciser les objectifs et les moyens des actions menées ; il stipule aussi les modalités de versement du financement et les modalités de suivi de la mise en œuvre du projet et son évaluation. L'agrément repose sur un projet présenté à la commission 'familles enfance jeunesse' de la CAF ; la commission statue sur le projet sur la base des critères retenus pour l'attribution de la prestation de service 'animation globale'.

²⁷ L.PUJOL, *Management du bénévolat* ED. Vuibert, 2009.

²⁸ LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social* Sociologie économique Desclée de Brouwer, Paris, 1997. P 302.

En distinguant la professionnalisation des activités et des structures (logiques institutionnelles) de celle des individus (attentes individuelles), le cadre de référence proposé par R.WITTORSKI²⁹ permet de faire émerger des analogies avec les pratiques bénévoles ; la notion de développement professionnel met notamment en évidence l'articulation entre les individus, le développement des pratiques professionnelles et les enjeux institutionnels.

Dans ce triptyque qui articule trois niveaux de logiques et d'enjeux différents, se retrouvent des formes de professionnalisation qui interrogent les fonctionnements associatifs:

- La professionnalisation des structures associatives, actuellement bien visible dans le secteur social (notamment par l'intégration de pratiques professionnelles et le développement des logiques de management) pose la question des modes de gouvernance et des logiques de participation dans un secteur où l'on vise la promotion sociale (Education populaire) ;
- La professionnalisation des activités (qui se distingue notamment par l'appropriation d'outils et de savoirs faire, le respect des règles du métier) dépend des degrés de formalisation dont elles font l'objet, permettant d'en identifier les règles de fonctionnement et la reconnaissance.
- La professionnalisation des bénévoles (qui inscrivent leurs pratiques dans des activités professionnalisées et agissent avec professionnalisme par la mise en œuvre de compétences attendues) interroge la question de la professionnalité dans un contexte où la notion d'efficacité est recherchée de façon prioritaire. Si le bénévole met en œuvre les compétences adaptées à la mission qui lui a été confiée, sa quête de reconnaissance personnelle est-elle assouvie ?

Il ressort de cette modélisation que les pratiques d'accompagnement qui se développent vis-à-vis des bénévoles, s'inscrivent prioritairement dans des logiques institutionnelles de gouvernance. C'est ainsi que s'est construite l'hypothèse selon laquelle : « Les pratiques de professionnalisation dans lesquelles s'inscrivent les centres sociaux, en s'adossant aux valeurs Education populaire qu'ils défendent, impliquent des choix de gouvernance qui impactent les bénévoles dans leur place et la participation dans le projet ».

L'un des objectifs de la recherche-action en cours de réalisation est d'identifier le positionnement des centres sociaux articulé entre leurs pratiques de professionnalisation et l'attachement aux valeurs d'éducation populaire ; l'analyse de ces enjeux institutionnels doit permettre d'en mesurer les implications dans les pratiques d'accompagnement des bénévoles. Les pratiques de professionnalisation révèlent des positionnements associatifs qui impliquent des conceptions différentes de la place des bénévoles dans le projet social et politique ; et des influences qu'y exerce les valeurs de l'Education populaire. Ainsi, il résulte des modes de gouvernance associative, des cultures de formation (formelles ou informelles) qui interrogent la place des bénévoles dans un projet participatif.

Les premières conclusions de l'enquête montrent en effet que les projets 'centre social' doivent faire face à deux types d'enjeux. Sur le versant organisationnel (production, évaluation, professionnalisation), les enjeux sont tournés du côté de la qualification des acteurs salariés et bénévoles. Du côté de la mobilisation (versant politique) ; la participation des acteurs s'inscrit dans une démarche d'ouverture prônant la diversité des expériences professionnelles pour contrebalancer les exigences des financeurs du côté de la professionnalisation. Les centres sociaux mettent aussi en avant leurs valeurs en les formalisant dans une charte associative permettant à chacun (salariés et bénévoles) de donner du sens à son engagement dans la structure. Le projet 'centre social' semble donc s'inscrire, au niveau de ses évolutions récentes, dans une gestion des compétences nécessaires à sa mise

²⁹ WITTORSKI R. *Professionnalisation et développement professionnel*, Action et savoir, L'Harmattan, 2007.

en œuvre (compétences professionnelles ou acquises dans d'autres contextes de type 'bénévolat') afin d'adapter le projet aux besoins identifiés. L'accompagnement des bénévoles et des salariés permet alors de conduire des projets avec professionnalisme et rend opérationnelle la conduite de l'action (coordination, prise en compte du territoire). La qualification des acteurs et la formation des bénévoles permettent d'assurer la cohérence et le professionnalisme du projet même si la complémentarité entre compétences 'certifiées' et expériences bénévoles semble requises pour veiller à la diffusion de l'état d'esprit 'centre social'.

Il ressort par ailleurs des entretiens une professionnalisation récurrente de l'activité : métiers, diplômes, recrutement de professionnels ou de bénévoles qualifiés... qui impactent la place prise par les bénévoles dans les activités sur lesquelles ils se positionnent. Ainsi les bénévoles sont à la fois autonomes (compétences attestées) mais aussi encadrés par un salarié référent qui les accompagne dans le déroulement des activités (le professionnel orchestre l'Education populaire). La place du référent d'activité est essentiel dans la mobilisation des bénévoles et leur intégration ; quatre profils d'accompagnement/formation (cultures de formation³⁰) se distinguent qui mettent en jeu des transmissions différentes.

- L'accompagnement individuel des bénévoles est développé dans chaque structure ; il s'agit d'une phase d'intégration qui s'apparente à une forme de *tutorat* (repérage des missions, transmission des outils techniques, mise à disposition des moyens matériels) et visant la prise en charge de l'activité par le bénévole ;
- Des temps de réunions ou de participation à des moments conviviaux permettent d'assurer l'intégration du bénévole dans l'équipe et la compréhension plus globale du contexte dans lequel la structure se positionne ;
- Formations techniques en interne visant l'appropriation d'outils spécifiques en lien avec l'activité (gestion de l'accueil, scolaire, écrivain public...) ;
- Des formations fédérales visant la compréhension de l'activité dans son contexte 'centre social' ou analyse des pratiques (temps de réflexion et de questionnements regroupant des participants de plusieurs centres) ;

Qu'il s'agisse de dispositifs formels ou informels, l'accompagnement des parcours bénévoles semble faciliter l'implication et le développement de compétences adaptées à l'activité. L'individualisation des parcours permet au coordinateur de l'activité de disposer d'une meilleure connaissance des ressources disponibles et d'en faciliter l'articulation dans une complémentarité bénévole/salarié. L'intégration du bénévole permet en outre de renforcer la lisibilité des pratiques collectives, nécessaires au bon fonctionnement de l'activité. Cet accompagnement de proximité constitue par ailleurs un atout dans la déclinaison d'objectifs de formation.

Si les activités 'centre social' poursuivent toutes l'objectif d'une insertion en visant l'autonomie et la participation; les valeurs Education populaire semblent subir une mutation en s'inscrivant dans une logique globale de professionnalisation des activités ; elles apparaissent en effet distinctement selon les actions envisagées et les exigences de formation/qualification qui en découlent (accompagnement scolaire, cours de français pour adultes, RSA, accueil social...).

³⁰ WITTORSKI R. *Professionnalisation et développement professionnel*, Action et savoir, L'Harmattan, 2007.

(5) Transmissions et modes de coopération

« *Le couple bénévole/professionnel est le mieux à même de pouvoir conduire dans le cadre associatif, une démarche d'Education populaire mobilisant une diversité de participants* »³¹.

Les valeurs d'Education populaire qui ont fondé l'origine de la démarche 'centre social' n'apparaissent pas toujours spontanément dans les entretiens. Pourtant, la déclinaison de ces valeurs apparaît dans les discours, principalement tournée vers l'accompagnement des publics, que ce soit du côté des objectifs poursuivis (ouverture large et non discrimination, mixité sociale et générationnelle, diversité des expériences et des parcours) que des pratiques (recherche d'adhésion, participation et mobilisation, échanges et convivialité, construction d'initiatives partagées).

Le projet 'centre social' vise donc prioritairement la transmission d'outils permettant aux personnes de s'inscrire dans une insertion durable et de retrouver une place de 'citoyen'; c'est ce que donnent à voir les centres quand on leur demande de définir l'Education populaire :

« *L'Education populaire pour moi, c'est apprendre autrement et en dehors du système classique...l'éducation populaire c'est en fait des transmissions de savoirs des gens vers les gens* ».

« *Moi je pense qu'il y a une idée de transmission, transmissions au sens large, transmission du savoir, transmission de la mémoire ; la transmission moi, c'est ce que je mettrais derrière tout ça. La transmission et l'échange, du coup, cela reste assez large* » .

Les bénévoles sont associés à cette démarche participative ; ils mettent en œuvre aux côtés des professionnels les outils permettant de faire émerger cette participation. Les bénévoles sont alors engagés dans une dimension particulière de l'Education populaire autour de la transmission des savoirs et expériences. Les attentes envers les bénévoles sont différentes selon les centres : recherche d'une diversité des parcours pour 'contrer' les exigences de qualification, appui sur les compétences des bénévoles retraités qui attendent aussi du lien social au-delà des transmissions réalisées, accès à la formation pour prendre sa place dans l'activité. Mais l'implication des bénévoles au fonctionnement des structures semble plus difficile à mettre à œuvre ; même si l'objectif des formations de la fédération vise aussi le renouvellement des administrateurs dans une démarche plus globale de mobilisation.

Le développement de logiques complémentaires de formation et d'intégration des bénévoles, dans un contexte de professionnalisation récurrente des activités, montre que les structures font face à des exigences de qualification qui peuvent affaiblir le support Education populaire de la démarche 'centre social' ; interrogeant par la même occasion la nature des propositions d'accompagnement faites aux bénévoles. Cette question nécessite de penser d'une part à la nature des formations déployées pour préserver l'engagement bénévole ; et de réfléchir d'autre part à une articulation nécessaire avec des temps de mobilisation collective perçus comme des facteurs de reconnaissance ; parmi lesquels: implication dans le renouvellement du projet social, participation à la mise en place d'un comité d'usagers...

Alors que la formation professionnelle vise l'acquisition de compétences en lien avec une activité donnée; l'éducation populaire prône plus largement la promotion sociale des individus et leur participation à la vie citoyenne. Dans un contexte de centre social qui valorise une démarche participative d'Animation Globale et où s'articulent des identités professionnelles

³¹ MAUREL C. *Education populaire et pouvoir d'agir*, L'Harmattan, 2011. P200.

multiples (travail social, animation, développement), ne s'agit-il pas de valoriser les compétences mises à disposition, acquises et transférables au service du projet associatif ? L'enjeu serait alors de repérer les compétences à l'œuvre et les moyens mobilisés en termes d'accompagnement et de formation pour les développer, les formaliser et les valoriser...dans une démarche favorable à la coopération.

Si la démarche de professionnalisation, inspirée du salariat, peut s'appliquer au public bénévole, les mondes du bénévolat impliquent une diversité de profils qui fait la richesse des parcours mais dont l'absence de formalisation (notamment du côté des compétences) peut provoquer des difficultés de positionnement dans l'activité. L'accompagnement des bénévoles, et les enjeux de transmission qui en découlent, nécessite une complémentarité d'interventions, adaptée à la nature de l'engagement, et permettant d'articuler les logiques individuelles et collectives autour d'un objectif de reconnaissance mutuelle. En effet, les salariés se retrouvent autour d'une culture professionnelle et de compétences référencées, alors que l'hétérogénéité des attentes bénévoles nécessite de repenser les enjeux d'une transmission interne à la structure associative ; moyen privilégié d'engager le bénévole à valoriser son expérience dans un projet qui peut aussi s'inscrire dans une démarche collective d'engagement associant une logique d'affiliation (trouver son identité au sein d'un projet) et la reconnaissance des pairs, qui va au-delà de l'acquisition de compétences transposables.

L'enjeu pour le secteur associatif réside donc dans la valorisation d'une expertise qui nécessite d'encourager de nouvelles vocations. Pour cela, il est nécessaire d'identifier et de valoriser une certaine 'Ethique de la transmission'³² : considération de l'autre, inscription dans le temps, crédibilité du projet, complémentarité des rôles...permettant de faire de la professionnalisation des bénévoles une véritable 'affaire de valeurs' et un support d'analyse des pratiques associatives venant contribuer plus largement au développement du lien social.

Références bibliographiques

- D'ELLOY G. « Profession bénévole » in *La tribune fonda* 186, août 2007. P 19-28.
- ELOY J. (ss la dir. de) *Les centres sociaux 1880-1980 : une résolution locale de la question sociale* P.U. du Septentrion, 2004.
- FERRAND-BECHMANN D. *Le métier de bénévole*, Anthropos, 2000.
- FERRAND-BECHMANN D. *Les bénévoles et leurs associations*, L'Harmattan, 2004.
- FERRAND-BECHMANN D. *Education populaire ou éducation impopulaire*
<http://www.barbier-rd.nom.fr/DanFerrand.html>
- GUILLOIS T.« Les associations dans un monde en changement» in *La tribune fonda* 183-
février 2007. Page 35-73.
- JAEGER M. « Les référentiels pour la formation des travailleurs sociaux : une affaire
d'import-export » in *Vie sociale* n°2/2006. P 57-65.

32 ZIEGLER L. « La vie associative ; quel avenir pour la transmission associative ? » in Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés Conférence donnée au cours de la session 2005 des semaines sociales de France.

- LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social* Sociologie économique Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- LE BOTERF G. *L'ingénierie des compétences*, Editions d'organisation, 2000.
- L.PUJOL, *Management du bénévolat* ED. Vuibert, 2009.
- MAUREL C. *Education populaire et pouvoir d'agir*, L'Harmattan, 2011.
- SOREL M. Transmission, professionnalisation, identités professionnelles. [http://ispef.univ-lyon2.fr/IMG/pdf/5 - Maryvonne Sorel-2.pdf](http://ispef.univ-lyon2.fr/IMG/pdf/5_Maryvonne_Sorel-2.pdf)
- SOONKINDT E. « Débattre des valeurs : quels repères pour quelle légitimité » in *Vie sociale* n°4/2003. P 99-113.
- THIERRY D. « Les associations, lieux de qualification et de développement de compétences ».Sept.2007.<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/43ac3942ab19ee5925d97a29e341806a76b81c20.pdf>
- WITTORSKI R. Professionnalisation et développement professionnel, Action et savoir, L'Harmattan, 2007.
- ZIEGLER L. « La vie associative ; quel avenir pour la transmission associative ? » in *Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés* Conférence donnée au cours de la session 2005 des semaines sociales de France.
- La France bénévole- France bénévolat et Recherches et solidarités, juin 2011.
- Étude sur la formation des bénévoles CDVA – Avril 2011
- Orientations nationales pour les formations sociales 2011-2013 ; orientations_csts_mars 2011, Ministère des solidarités et de la cohésion sociale.

