ÉVALUATION D'IMPACT

LE VOLONTARIAT AU SERVICE DES ORGANISATIONS LOCALES

RAPPORT D'ÉTUDE FINAL | Septembre 2024

Valérie Darnaudet
Gaia Sangiorgi
Geoffrey Guimberteau

EDITO – LA GUILDE

Mot de Vincent Rattez, Délégué Général

Comprendre le volontariat international par l'autre bout de la lorgnette

Les racines du volontariat international sont multiples et anciennes. Elles sont aussi profondes que l'est la mondialisation, un phénomène qui remonte donc au moins aux "grandes découvertes". Les missions sont motivées tantôt par l'élan religieux, tantôt par l'énergie militante, par l'expertise technique à partager ou l'appétit de découverte du monde. Lorsque les futurs volontaires internationaux se rencontrent dans les préparations au départ mensuelles de La Guilde, ils constituent déjà les uns pour les autres une curiosité. Comme si la découverte interculturelle commençait avant même la mission.

Les partenaires sont tout aussi variés : antennes locales d'associations européennes, associations locales structurées et expérimentées, coopératives rurales, associations de quartier ou même groupements informels forment la mosaïque des structures qui accueillent les volontaires en leur sein ; sans oublier des dizaines d'Alliances Françaises ou des institutions universitaires de tous les continents.

Peut-il surgir de cette diversité de profils, de partenaires et de contextes quelques enseignements transversaux ? Voici le pari réussi de cette étude.

La mission transforme le volontaire, quel qu'il soit, et cet aspect a été bien documenté. Mais déplacer les jumelles vers le partenaire pour mesurer ce qu'il retire – ou ne retire pas – de cette présence internationale, est moins courant, et pourtant impératif. Se décentrer vers - ou plutôt se recentrer sur - le partenaire, voilà l'ambition unique et bien suffisante de l'étude. C'est aussi une condition pour que le volontaire international n'avance pas tel un funambule entre deux mondes dépareillés.

Les questionnaires, entretiens, ateliers d'échange et déplacements sur le terrain ont fourni le matériau de cette étude et font ressortir plusieurs constats convergents. Trois grands impacts du volontariat international se détachent chez le partenaire : l'enrichissement des pratiques et compétences professionnelles tout d'abord ; ensuite la mise en lumière et la connexion du projet au monde et enfin l'enrichissement humain issu d'un vécu commun et de l'alliance très concrète face aux défis rencontrés.

Pour que ces impacts soient durables et bénéfiques, une dizaine de points de bascule ont été identifiés ; ils constituent les points d'attention particuliers pour chaque organisation et chaque mission ; de ceux-ci dépendent largement les fruits du volontariat international. L'étude pointe donc des recommandations à intégrer sérieusement en amont ou durant les missions, et recommande in fine un véritable parcours partenarial autour des missions des volontaires. Loin d'être inquiétantes, ces recommandations se révèlent des pistes enthousiasmantes pour faire de chaque mission de volontariat une occasion pour que les parties prenantes ajustent leurs relations et que les partenaires d'accueil soient les pilotes éclairés des missions qu'ils accueillent.

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été élaboré sur la base d'un travail collectif impliquant de nombreux acteurs. A ce titre, nous tenons à remercier l'ensemble des partenaires, structures françaises et locales, les partenaires institutionnels ainsi que les volontaires qui ont contribué à cet exercice riche en enseignements.

Par ailleurs, nous remercions particulièrement les membres du pôle volontariat de La Guilde qui nous ont accompagnés et soutenus tout au long de la conduite de l'étude, ainsi que le F3E. Nous souhaitons aussi souligner le travail réalisé par les membres du comité de pilotage de l'étude qui a permis de guider nos réflexions et de les enrichir.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance auprès des partenaires d'accueil du Liban, de Madagascar et de la Tunisie, qui nous ont ouvert leurs portes et appuyé logistiquement au cours des visites terrains. Leur participation et la qualité de leur accueil ont été essentielles à la richesse des informations collectées.

L'équipe de consultants

Valérie Darnaudet - Gaia Sangiorgi - Geoffrey Guimberteau

SOMMAIRE

ACRONYMES 4

GUIDE DE LECTURE DU RAPPORT 5

INTRODUCTION 7

SECTION A – CHANGEMENTS OBSERVÉS 17

I– CAPACITÉS D'AGIR 19

1.1 Contribution au changement d'échelle 20

1.2 Echange, partage et transfert 23

1.3 Efficience, qualité, expertise 26

II– VISIBILITÉ & COMMUNICATION 33

2.1. Les volontaires, vecteurs de reconnaissance des organisations d'accueil auprès de bailleurs de fonds et partenaires étrangers. 33

2.2. Les volontaires, facilitateurs de réseaux et de liens 35

2.3. Les volontaires, facilitateurs de communication interne 37

III– ENRICHISSEMENT HUMAIN 44

3.1 Contribution au renouvellement des pratiques et visions des équipes 44

3.2 Les volontaires, incarnation des organisations et contribution à la création de liens de proximité 45

3.3 Contribution au sentiment d'union autour de causes et luttes communes 48

SECTION B – LA RELATION PARTENARIALE AU SEIN D'UNE STRATÉGIE DE LONG TERME 55

I– MODÉLISER ET CONSTRUIRE ENSEMBLE UN PARCOURS PARTENARIAL : ZOOM SUR LA GUILDE ET SON RÉSEAU DE PARTENAIRES 57

1.1 Perception du rôle de La Guilde par les parties prenantes 57

1.2 Du potentiel qui reste à mieux exploiter 61

II – LES PARTIES PRENANTES DANS LE PARCOURS 65

2.1 Les réalités du volontariat pour les parties prenantes 65

2.2 Des marges de progression au service de la qualité du volontariat 67

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 71

ACRONYMES

AF :	Alliance Française
AFD :	Agence Française de Développement
AOC :	Approche Orientée Changement
ASC :	Agence du Service Civique
ASI :	Association de Solidarité Internationale
CES :	Corps Européen de Solidarité
CSI :	Congé de Solidarité Internationale
FV :	France Volontaires
GIZ :	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
LPDSLIM :	Loi de Programmation relative au Développement Solidaire et à la Lutte contre les Inégalités Mondiales
MEAE :	Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères
NU :	Nations Unies
ODD :	Objectifs de Développement Durable
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSI :	Organisation de Solidarité Internationale
PAD :	Préparation Au Départ
RH :	Ressource Humaine
VEC :	Volontariat d'Échange et de Compétences
VIA :	Volontariat International en Administration
VIE :	Volontariat International en Entreprise
VIES :	Volontariat International d'Échange et de Solidarité
VIEch :	Volontariats d'initiation et d'échanges
VNU :	Volontaires des Nations Unies
VSI :	Volontariat de Solidarité Internationale
SA :	Structure d'Accueil
SC :	Service Civique
SCI :	Service Civique International

GUIDE DE LECTURE DU RAPPORT

Le présent rapport est composé de trois sections, précédées par une introduction contextuelle et méthodologique.

La **première section** est dédiée à l'analyse approfondie des trois **domaines de changements**. Chaque domaine de changement est décomposé en marqueurs de changements pour lesquels il est décrit les leviers, obstacles, conditions ou critères qui contribuent à la survenue d'un changement positif ou négatif.

La **deuxième section** est dédiée au **rôle de La Guilde et à l'analyse de ses capacités et potentialités à contribuer aux changements** décrits dans la première section. Il s'agit d'étudier la place de La Guilde pour favoriser l'impact du volontariat sur les structures d'accueil, et d'interroger le parcours partenarial entre La Guilde et les structures d'accueil.

La **dernière section consolide les principales conclusions et recommandations** pour chacune des parties prenantes impliquées dans les dispositifs de volontariat.

Repères de lecture

Repères législatifs concernant les dispositifs de volontariat français

Zoom sur un enjeu spécifique, une interrogation, un axe de réflexion

Informations partagées concernant une définition, un concept ou une approche

Témoignages et études de cas

Histoires de changement les plus significatives

REPÈRES SÉMANTIQUES / GLOSSAIRE

Partenaires français : fait référence aux organisations françaises en partenariat direct avec La Guilde pour le déploiement de volontaires. Il peut s'agir d'une organisation française dont le siège est basé en France qui envoie un volontaire au sein de leur structure d'accueil locale sur le terrain, ou d'une organisation française travaillant en collaboration avec un partenaire local et qui met à disposition un volontaire. L'organisation française peut ainsi jouer le rôle d'une structure d'envoi.

Parties prenantes : se réfère à l'ensemble des acteurs qui gravitent autour des dispositifs de volontariat, que ce soient les structures agréées, les structures d'envoi, les organisations françaises ou les structures d'accueil locales, ou encore les volontaires.

Structure d'accueil : se réfère aux organisations locales qui accueillent physiquement les volontaires. Les partenaires français ou les sièges des organisations sont ici exclus de cette dénomination.

Volontariat ou dispositif de volontariat : se réfère à l'ensemble du parcours et des étapes des dispositifs de volontariat. Ces termes ont vocation à souligner que le volontariat ne se limite pas à la personne volontaire mais englobe les différentes étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une mission (préparation, réalisation de la mission, bilan après la mission) ainsi qu'aux dynamiques relationnelles et interactions nécessaires entre les différents acteurs impliqués.

INTRODUCTION

De quoi parle-t-on ? Bref rappel historique des Volontariats Internationaux d'Échange et de Solidarité (VIES)

En France, les premières expériences de bénévolat international remontent aux années 1920. Alors limitées aux pays européens, elles étaient développées par les acteurs de la société civile dans une perspective de réconciliation et de construction de la paix entre anciens pays en conflit. Ce n'est qu'à partir des années 1960 que les pouvoirs publics commencent à faire usage du volontariat pour affirmer la présence française. Les premières associations d'envoi de volontaires à l'international, confessionnelles ou laïques, voient le jour en même temps que les anciennes colonies françaises accèdent à l'indépendance. Parmi celles-ci, l'Association Française des Volontaires pour le Progrès, est créée en 1963 à la demande du Général de Gaulle pour mobiliser vers l'ancien empire colonial des jeunes hommes désireux de participer à la politique bilatérale de développement (également en réaction à la création du Peace Corps par Le Président John Kennedy aux Etats-Unis). Au nom de la solidarité entre les peuples, ils sont envoyés pour deux ans comme personnels d'appui aux actions de développement lancées par la France en Afrique.

Avec le mouvement des French Doctors (création de Médecins Sans Frontière puis de Médecins du Monde et Handicap International), un volontariat humanitaire se développe dans les années 1980. Il est alors plus orienté vers une assistance à des populations en danger dans des contextes de conflits armés ou de catastrophes naturelles. En 1995, un premier cadre est proposé au Volontariat de Solidarité Internationale (VSI), consacré en 2005 par la loi relative au contrat de volontariat de solidarité internationale[1]. Suite à l'abolition du service national obligatoire pour les jeunes hommes, les années 2000 voient donc l'institutionnalisation de différentes formes d'engagement civique.

En 2009, apparaît le Service Civique permettant à des jeunes entre 16 et 25 ans de s'engager volontairement dans une action internationale. La même année, à l'initiative du Ministère des Affaires Étrangères et Européennes (MEAE), une concertation entre l'État et 39 associations aboutit à la signature d'une Charte des Volontariats Internationaux d'Échange et de Solidarité[2], ainsi qu'à la définition commune du volontariat comme « engagement, libre et responsable, qui permet à toute personne de se mettre à la disposition d'un organisme sans but lucratif pour contribuer à une action d'intérêt général »[3]. Ces différentes formes d'engagement volontaire et solidaire à l'international se retrouvent autour de valeurs communes et se regroupent autour de trois catégories :

- Les volontariats d'initiation et d'échanges (VIEch) qui visent « la découverte des réalités internationales à travers des actions bénévoles, de courte durée, souvent collectives. Ils concernent surtout des jeunes et des personnes vivant leur première expérience de mobilité dans le champ de la solidarité internationale »[4], notamment via le Service Civique, élargi à l'international (SCI), soutenu par l'Agence du Service Civique (ASC), qui relève du ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse.
- Les volontariats de coopération, d'appui au développement et d'action humanitaire qui « visent à mettre les qualifications, compétences et expériences d'une personne au service d'un partenaire, d'un projet sur une à plusieurs années.

[1] https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758954/
[2] France Volontaires - Charte des volontariats internationaux d'échange et de solidarité.
[3] Ibid.
[4] Ibid.

Leur dimension humaine et culturelle implique une immersion dans le pays d'accueil. Les engagements réciproques et les conditions d'exercice de la mission sont formalisés dans un contrat »[5]. Cette catégorie est représentée par le Volontariat de Solidarité Internationale (VSI), soutenu par le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE).

- Les volontariats d'échange et de compétences (VEC) qui « visent à des échanges de savoir-faire professionnels entre membres de structures partenaires. Ils concernent principalement des personnes expérimentées, en activité ou à la retraite, souhaitant appuyer des projets concrets par leur expertise »[6].

A noter, l'existence de deux autres dispositifs permettant des missions à l'international hors champ de la solidarité que sont le Volontariat International en Administration (VIA) et le Volontariat International en Entreprise (VIE). D'autres formes de volontariat international existent telles que le Corps Européen de Solidarité (CES), le Volontariat des Nations Unies (VNU) et les volontariats de programmes nationaux portés par des Agences de Volontariat de pays tiers.

La présente étude porte sur deux dispositifs de volontariat international d'échange et de solidarité : le Volontariat de Solidarité Internationale (VSI) et le Service Civique International (SCI), les deux principaux instruments de mobilisation de volontaires de La Guilde. En 2023, La Guilde a mobilisé 474 VSI et 489 SCI (partants et rentrants).

Loi n° 2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale- Extrait Art.1[7] : Ce contrat, exclusif de l'exercice de toute activité professionnelle, a pour objet l'accomplissement d'une mission d'intérêt général à l'étranger ou en France dans les domaines de la coopération au développement et de l'action humanitaire, en vue de participer à la réalisation des objectifs de développement durable inscrits au Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté le 25 septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies.

Loi n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique - Art.L. 120-1.-I.[8] : Le service civique a pour objet de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale et offre à toute personne volontaire l'opportunité de servir les valeurs de la République et de s'engager en faveur d'un projet collectif en effectuant une mission d'intérêt général auprès d'une personne morale agréée. Les missions d'intérêt général susceptibles d'être accomplies dans le cadre d'un service civique revêtent un caractère philanthropique, éducatif, environnemental, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel, ou concourent à des missions de défense et de sécurité civile ou de prévention, de promotion de la francophonie et de la langue française ou à la prise de conscience de la citoyenneté française et européenne.

Le volontariat international incarne l'interdépendance entre enjeux locaux et globaux et se trouve au carrefour d'intérêts et motivations des différents acteurs concernés : les volontaires, les organisations qui les envoient, les organisations qui les accueillent et leurs écosystèmes.

[5] Ibid.
[6] Ibid.
[7] https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758954/
[8] https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000021954325#:~:text=120%2D1.,d'une%20personne%20morale%20agr%C3%A9%C3%A9e.

Les structures d'accueil de ces dispositifs de volontariat représentent un réseau diversifié d'Organisations de la Société Civile (OSC), d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), ou encore d'institutions portées par une dynamique de coopération et de solidarité internationale.

Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021 - Extrait Article 4 :
Ces structures sont au cœur de la dynamique de développement durable et de transformation sociale en vue de l'atteinte de l'agenda 2030 pour un monde plus juste et solidaire. La Loi de Programmation relative au Développement Solidaire et la Lutte contre les Inégalités Mondiales (LPDSLIM), renouvelée en 2021, de la France, les place au cœur de ses méthodes d'action.

« L'État reconnaît le volontariat comme levier transversal d'action de la politique de développement solidaire et promeut l'accès de toutes et tous aux dispositifs de volontariat à l'international et aux volontariats dits « réciproques ».
Cela se traduit par le document d'orientation stratégique « Société civile et engagement citoyen » pour la période 2023-2027 du MEAE, qui souligne leur *« rôle essentiel dans l'atteinte des ODD - comme conceptrices de projets et d'approches innovantes, actrices de proximité avec les populations les plus vulnérables, partenaires stratégiques dans les réflexions et le plaidoyer en faveur de la solidarité internationale, vigies de la redevabilité des pouvoirs publics, lanceuses d'alerte, ou encore actrices pour sensibiliser et mobiliser dans les territoires les citoyennes et les citoyens sur les enjeux internationaux. »*[9]

Dans un contexte mondial impacté par de fortes crises, le secteur associatif, dans ses différentes composantes (ASI, syndicats, fondations, think tanks, acteurs de l'économie sociale et solidaire, réseaux et plateformes, etc.), est en forte croissance à travers le monde[10]. Le renforcement, voire la survie de ces acteurs dans certains contextes qui se durcissent, restent donc essentiels pour mobiliser les citoyens et faire face collectivement aux défis de ce siècle.

En ce sens, la stratégie du MEAE porte une attention particulière au renforcement de capacités des OSC françaises et internationales afin de contribuer à l'efficacité de leur action. Elle fait du volontariat international un moyen, une ressource devant contribuer à atteindre les objectifs de « soutenir le développement, la structuration et l'initiative des OSC partenaires (Axe 2) ».

Cela répond aux préconisations de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui, dans la résolution intitulée « Le volontariat à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 », promeut la participation et l'association effective de tous et toutes aux programmes et projets faisant appel à des volontaires afin qu'ils mobilisent et partagent leurs connaissances, leurs compétences, leurs techniques[11]. En effet, les NU soulignent que « le volontariat est une manière singulière de rassembler des individus qui œuvrent pour les objectifs de développement durable (ODD). En recourant au volontariat, les communautés s'investissent dans le développement de leur propre avenir durable. »[12]

L'étude repose en effet sur l'hypothèse que le volontariat contribue à renforcer les capacités, à soutenir les actions des OSC. Il s'agit de mieux comprendre comment le volontariat est un levier pertinent et efficace pour renforcer le pouvoir d'agir des OSC, et de manière indirecte contribuer à l'atteinte des ODD.

[9] MEAE, « Document d'orientation stratégique Société Civile et engagement citoyen 2023-2027 », 2023, p.12.
[10] Ibid, p.16.
[11] https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n18/444/94/pdf/n1844494.pdf?token=pelWw0qKXwCZBa7s37&fe=true
[12] United Nations Volunteers, « Volunteering in motion, UNV annual report 2018 », 2019.

Contexte de l'étude

Cette étude sur l'impact du volontariat international sur les structures d'accueil est commanditée par La Guilde et accompagnée par le F3E.

Elle s'inscrit dans la continuité des travaux de restructuration et d'amélioration des pratiques de La Guilde. L'organisation s'est en effet emparée de trois défis : **favoriser l'accès de toutes et tous aux opportunités de volontariat à l'international, améliorer la qualité et l'impact de ces engagements et coopérer dans une dynamique partenariale.** En réponse à ces ambitions, le Pôle Volontariat a été créé en 2022 selon une vision partenariale favorisant l'articulation entre VSI et SCI et la mutualisation d'outils. Au travers de cette étude, **La Guilde a souhaité poursuivre une démarche d'apprentissage** visant à renforcer la pertinence et la qualité de son modèle d'intermédiation et d'accompagnement des structures d'accueil partenaires et des volontaires.

La Guilde dispose d'un agrément auprès du MEAE pour développer des missions de VSI. Elle se positionne alors entre un partenaire non-agréé et un ou une volontaire. Ce modèle permet à La Guilde, en tant que structure agréée, de mettre un ou une volontaire à disposition d'une organisation partenaire à qui elle délègue certaines responsabilités en vertu du partenariat liant les deux structures.

La Guilde dispose aussi d'un agrément auprès de l'Agence du Service Civique (ASC) pour mettre en place des missions essentiellement de SCI. Le code du service national prévoit la possibilité, pour un organisme agréé au titre du Service Civique, de mettre à disposition des volontaires auprès d'un organisme tiers non agréé. Dans cette modalité, très employée pour développer des missions de Service Civique à l'international, l'organisme agréé devient alors un intermédiaire entre l'État et l'organisme accueillant le ou les volontaires. L'intermédiation permet à des structures à l'étranger d'accueillir des volontaires en Service Civique.[13]

Par ailleurs, **cette étude lancée en septembre 2023, s'insère dans un contexte propice au volontariat international**. La Loi de programmation relative au Développement Solidaire et à la Lutte contre les Inégalités Mondiales - LPDSLIM (4 août 2021), offre en effet un cadre renouvelé pour voir progresser le volontariat international. Elle promeut la mise en œuvre de projets et programmes multi-acteurs impliquant la mobilisation de volontaires, soutenus par différents instruments de l'Aide Publique au Développement (APD). À ces opportunités de financement, s'ajoute la volonté politique renforcée d'élargir l'accès à de nouveaux publics (jeunes éloignés de l'emploi et/ou éducation) et d'accélérer la réciprocité dans le volontariat international.

Ces dynamiques favorables à l'accroissement du nombre de missions se voient néanmoins fragilisées par la décision du ministère de l'Économie et des Finances français de couper de 13% le budget de l'APD pour l'année 2024, soit 742 millions d'euros. Cette décision laisse présager un impact considérable sur les associations de solidarité internationale, mettant en danger la survie de certaines d'entre elles. **En ce sens, l'étude s'avère d'autant plus pertinente pour nourrir la réflexion autour des stratégies visant le développement quantitatif, qualitatif et inclusif du volontariat international au service non seulement de la transformation des personnes, mais aussi, comme levier d'évolution et de renforcement des structures d'accueil**. En commanditant cette évaluation, La Guilde contribue à produire des connaissances sur le volontariat international, son utilité et les facteurs à prendre en compte pour en assurer la qualité et l'impact vertueux.

[13] https://www.service-civique.gouv.fr/accueillir-un-volontaire/etape02-realiser-les-demarches-d-agrement/lintermediation

À travers un regard nouveau - inspiré par un cadre de partenariat global et inclusif - sur les changements induits par le volontariat international sur les écosystèmes des organisations d'accueil, l'étude offre des conclusions objectives et partagées permettant de continuer à construire un argumentaire favorable à l'engagement solidaire à l'international au travers du volontariat. L'étude propose une grille de lecture des changements auxquels contribuent les volontaires et définit les conditions favorisant des impacts positifs sur les organisations locales.

Objectifs de l'étude

L'étude a pour objectifs principaux de « qualifier les effets du volontariat sur les structures d'accueil, identifier les changements significatifs, mesurer leur durabilité, évaluer leur pertinence et efficience » ainsi que « l'efficacité et les limites du dispositif de préparation et de suivi des volontaires afin de formuler des recommandations pour l'amélioration de l'accompagnement prodigué par La Guilde aux structures d'accueil. »[14]

Elle représente une opportunité, jusque-là peu explorée, de **centrer l'évaluation des dispositifs de volontariat sur les structures d'accueil** et non plus, comme de nombreuses études pertinentes ont pu le faire, sur les volontaires en tant qu'individus. Elle poursuit un objectif global de caractériser les effets et analyser les changements sur les structures d'accueil auxquels les volontaires participent, contribuant à modéliser et ajuster le dispositif d'accompagnement de La Guilde.

Elle poursuit donc trois enjeux :

- Identifier et caractériser les effets et changements induits par le volontariat international sur une grande diversité de partenaires locaux en tenant compte d'une multiplicité de facteurs et variables ; en reconnaître les convergences et produire des évidences communes au service de la valorisation du volontariat international ;
- Développer, dans une démarche de co-construction, une grille au service de La Guilde, de ses parties-prenantes, et des acteurs du secteur, facilitant la lecture des effets générés par le volontariat international sur les partenaires locaux ;
- Apporter des éléments de réflexion, des recommandations pour nourrir la démarche qualité de La Guilde et renforcer son expertise en améliorant son accompagnement dans une approche partenariale renouvelée.

Méthodologie de l'étude

Approche Orientée Changement

L'approche méthodologique, fil conducteur de l'étude et de l'analyse, se base sur une Approche Orientée Changement (AOC). Il s'agit d'**observer, identifier et caractériser les changements dans une démarche rétrospective**. L'étude entend par « changement », un effet significatif qui participe à la transformation de la structure locale et auquel le volontariat contribue. L'étude a donc permis d'identifier et de caractériser les changements observables pour et par les structures d'accueil locales, de mesurer l'importance de ces changements pour ces dernières et de définir collectivement le niveau de contribution du volontariat sur ces changements. Ceux-ci ont été étudiés sous le prisme d'une nouvelle porte d'entrée, celle des acteurs notamment du « sud » qui accueillent les volontaires. Il s'agit de croiser les perceptions et les points de vue des différentes parties prenantes interagissant dans le volontariat, en portant une attention particulière aux structures d'accueil locales.

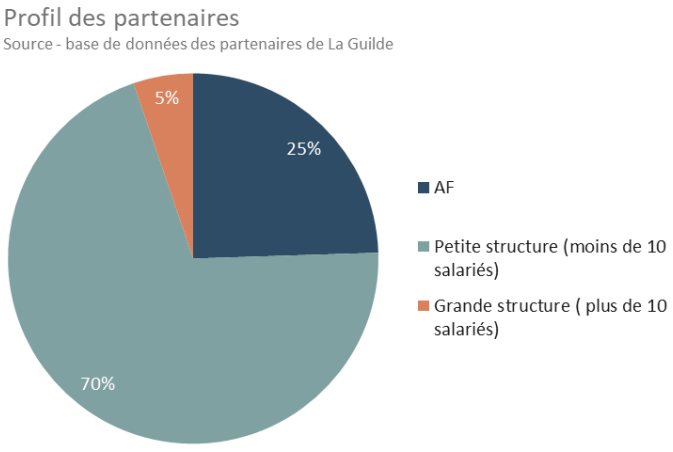
[14] Termes de Référence de l'étude.

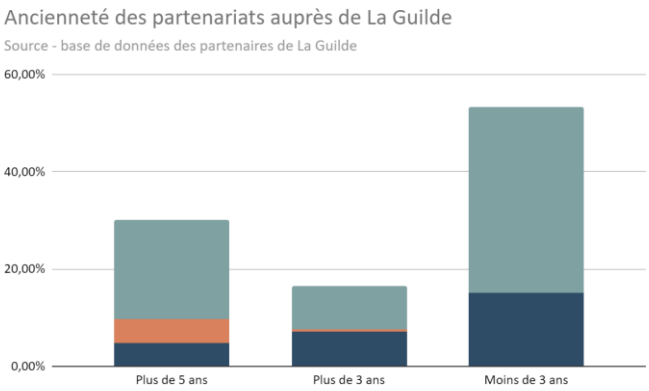
Ce travail a permis de dégager une grille de lecture autour de **trois grands domaines de changements.** Ils ne représentent cependant pas une lecture linéaire de l'impact des volontaires sur les structures d'accueil. Il existe un enjeu de transversalité évident qui rend compte de la complexité de certains processus de changement pour les structures locales. Cependant cette grille de lecture facilite l'analyse et la compréhension des principales conclusions. Par ailleurs, les domaines de changements ne doivent pas être perçus comme des transformations à atteindre par chacune des structures d'accueil et par chacun et chacune des volontaires. Les organisations d'accueil peuvent donc se saisir de cette grille de lecture pour positionner le volontariat et s'approprier cet outil pour en faire un moyen de construction de mission sous un angle plus stratégique. Ainsi Il appartient aux structures d'accueil et aux volontaires de se positionner dans un ou plusieurs domaines de changement.

Cibles principales de l'étude : les partenaires d'accueil de la Guilde

Au moment de l'étude, La Guilde comptait 250 partenaires actifs aux profils hétéroclites en termes de taille et de structure d'organisation, de zones et de pays, de secteurs mais aussi de modalités d'intervention. La représentativité de l'ensemble des partenaires constitue à ce titre un certain défi pour la conduite de l'étude. Au vu du nombre important de partenaires, la représentativité de l'échantillonnage a été définie sur une base qualitative. Il s'agissait d'assurer la participation des différents profils de partenaires aux temps forts de l'étude afin qu'ils soient représentés dans ses conclusions. Ainsi une attention particulière a été portée à la participation de partenaires implantés dans chacune des zones géographiques couvertes par La Guilde – Continent africain (38%), suivi de l'Asie (34%), de l'Amérique Latine (14%) et de l'Europe (14%)[15] – et de différentes tailles. Durant les visites de terrain, la représentativité de divers secteurs d'intervention a aussi été prise en compte. On observe en effet une prépondérance, chez les partenaires actifs de La Guilde, des secteurs culture et loisirs (23%), et éducation et langues (20%), notamment portés par les Alliances Françaises (AF). Les secteurs de la solidarité et de l'environnement sont aussi représentés de manière significative (respectivement 8% et 8.5% des partenaires actifs)[16]. Le secteur du sport est aussi couvert par 4.5% des partenaires actifs.

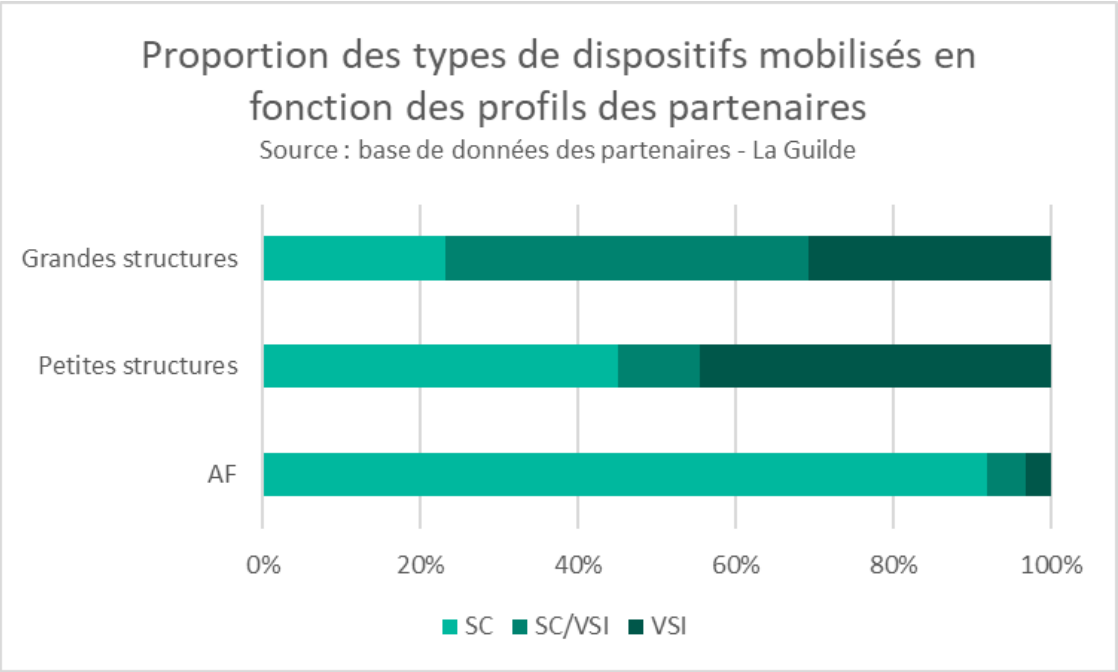
Quelques données sont ici présentées afin de révéler le panorama des partenaires de La Guilde au moment de l'étude :





[15] Source : La Guilde - données 2023.
[16] A noter que ces données ne reflètent pas la répartition sectorielle des volontaires mais bien celles des organisations partenaires. Un partenaire peut couvrir plusieurs secteurs d'activité.

En fonction de leurs besoins, les partenaires mobilisent les différents dispositifs de volontariats, VSI, SCI ou les deux. A noter que certains partenaires mobilisent par ailleurs d'autres formes d'engagement hors cadre des dispositifs, notamment au travers de bénévolat de courte durée.



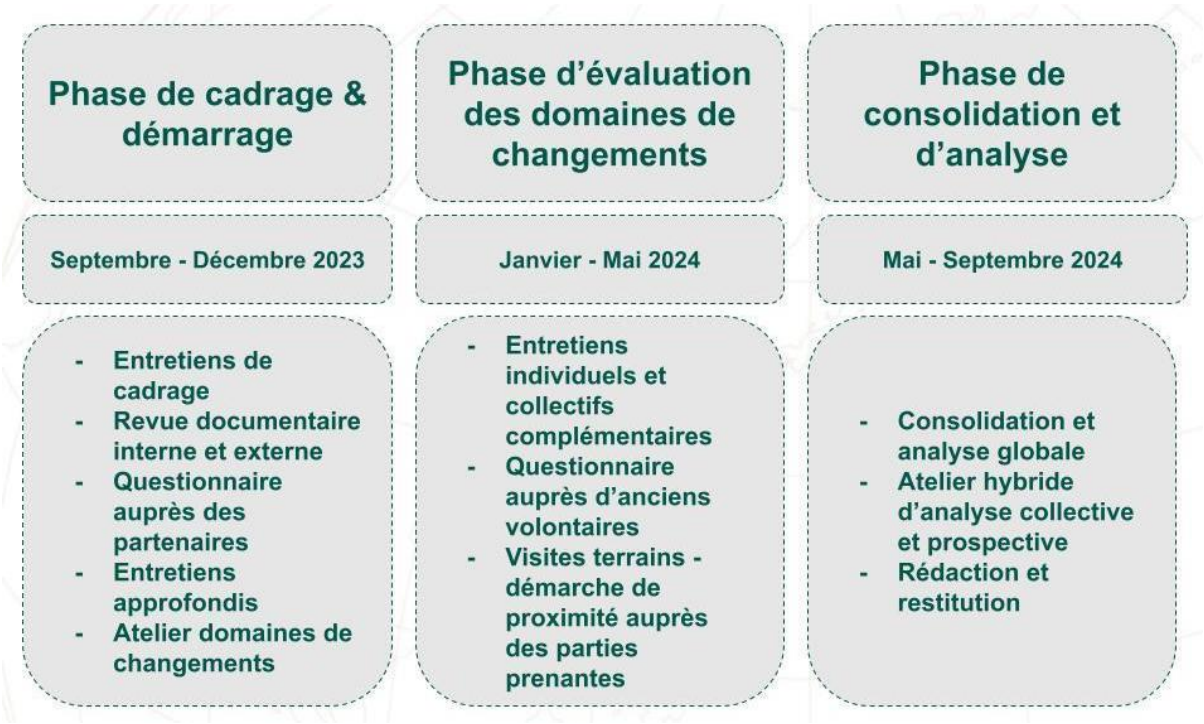
Priorisation des variables

Les profils diversifiés des partenaires soulèvent des enjeux de critères d'analyse. Ces critères peuvent entraîner des variables dans la mesure des changements et des conclusions de l'étude. Vu le nombre important de critères relatifs au profil des partenaires, il a été décidé de prioriser deux variables pour la conduite de l'analyse : **la taille des organisations, et leur ancienneté de partenariat avec La Guilde ou d'autres organismes d'envoi de volontaires.**
L'étude a cependant révélé que le critère de zone d'intervention, lié aux enjeux interculturels, semble aussi prépondérant en tant que potentielle variable de résultats. La présente étude n'a pu approfondir cet aspect mais en révèle l'importance.

Types de dispositifs ciblés

En France le volontariat est porté par de nombreux dispositifs. L'étude cible principalement les volontaires sous dispositif VSI et SCI, correspondant au secteur d'activité du pôle volontariat de La Guilde. L'analyse se base donc aussi sur cette variable afin de dissocier les éventuelles différences significatives pour les structures d'accueil.

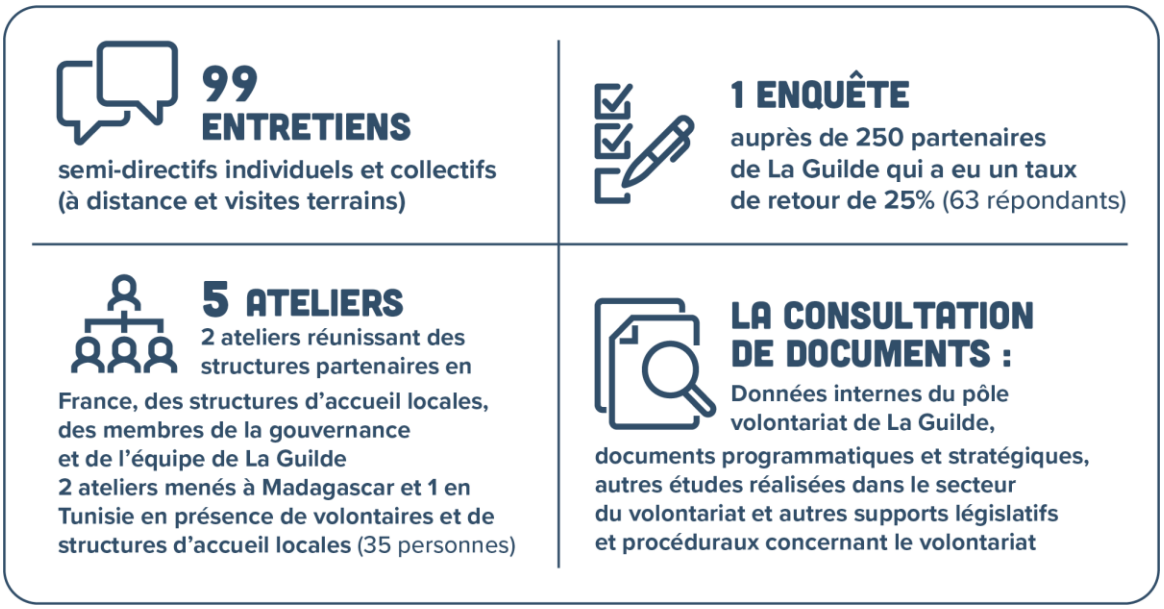
Déroulement de l'étude



La triangulation d'informations collectées a été réalisée à partir des instruments mobilisés suivants :

- Entretiens individuels et collectifs auprès des partenaires de La Guilde : **36 personnes** ont été consultées (partenaires de La Guilde, partenaires locaux, parties prenantes institutionnelles…). Un questionnaire a été soumis auprès des partenaires actifs de La Guilde afin d'établir leurs profils et de collecter les perceptions de changement de leur point de vue. Il a comptabilisé **63 réponses** ;
- Un questionnaire a été soumis auprès d'anciens volontaires afin de collecter leur propre perception des changements significatifs. Il a comptabilisé **22 réponses** ;
- **2 ateliers collectifs** ont été organisés auprès de différentes parties prenantes. Le 1er atelier réalisé dans le cadre de la validation des domaines de changements et de la grille de lecture de l'étude a rassemblé 12 participants. Le 2e atelier a été organisé dans la cadre d'une analyse collective et a rassemblé 10 participants ;
- Durant **les visites de terrain à Madagascar et en Tunisie**, différentes modalités ont été mises en place : entretiens individuels ou collectifs auprès des membres des équipes locales des structures d'accueil (27 personnes) et auprès des volontaires en cours de mission (13 personnes, 4 SCI et 9 VSI) ; Focus groupe discussion auprès de communautés ou bénéficiaires (25 personnes) ; entretiens auprès de parties prenantes externes (6 personnes) ; Ateliers auprès des équipes locales (8 participants) ; Atelier auprès des volontaires (11 participants).

A noter qu'une visite terrain devait initialement être réalisée au Liban. Le contexte de tension géopolitique de la région en avril et mai 2024 a contraint à une réorientation de la mission vers la Tunisie. 4 entretiens ont tout de même été réalisés à distance auprès de partenaires et acteurs du volontariat au Liban. Un atelier collectif a aussi été réalisé à distance, rassemblant deux autres structures d'accueil locales.



Limites de l'étude

Représentativité des autres dispositifs de volontariats et des autres structures

Comme cela a été mentionné précédemment, **l'étude se focalise sur deux dispositifs de volontariats : le VSI et le SCI.** Le périmètre de l'étude concernait en effet les engagements de moyen et long terme promus par La Guilde. Des VSI et SCI d'autres organismes d'envoi ont également pu être consultés. Les volontaires mobilisés dans le cadre d'autres dispositifs de plus courte durée (congé de solidarité, chantier, etc.) n'ont pas été consultés, ni même les volontariats hors champ de la solidarité tels que VIA et les VIE. La présente étude ne prétend donc pas présenter des conclusions concernant l'ensemble des dispositifs de volontariat, ni l'ensemble des structures d'envoi. Les analyses et enseignements (tirés d'une collecte conséquente) peuvent néanmoins apporter des éclairages intéressants pour l'ensemble du secteur.

Représentativité des structures d'accueil locales

Au cours de l'étude, La Guilde disposait de plus de **250 partenaires d'accueil actifs**. Ce réseau est marqué par une forte diversité des profils (société civile, ONG, institution, collectivités…), autant dans leur structuration, leur fonctionnement, leurs secteurs d'intervention, qu'en termes de contextes d'intervention couvrant plus de 93 pays dans 5 régions du monde (Europe, Amérique Latine, Asie, Moyen Orient, Afrique). La mise en œuvre de l'étude a nécessité un important travail d'échantillonnage de ces structures d'accueil, afin d'assurer une représentativité relative. Par ailleurs, les données collectées au niveau des terrains ont dû se limiter à deux pays, Madagascar et la Tunisie, et donc à deux contextes distincts. Les équipes locales ont principalement été interrogées dans le cadre de ces visites terrains. Certaines régions du monde pourraient s'avérer insuffisamment représentées dans le cadre de l'étude compte tenu de la diversité des contextes d'intervention et des enjeux de formation et d'interculturalité qui semblent avoir un fort impact sur les secteurs de changement auxquels un volontaire peut contribuer.

Données quantitatives

La démarche de cette étude est focalisée sur une démarche qualitative de collecte et de triangulation de témoignages, de perceptions et de points de vue. Les données quantitatives collectées au travers de questionnaires visent principalement à croiser les données qualitatives réunies et à mettre en perspective certains éléments de réponses. Elles n'ont donc pas constitué la première entrée pour formuler les conclusions de la présente étude.

Collecte d'informations auprès de partenaires externes

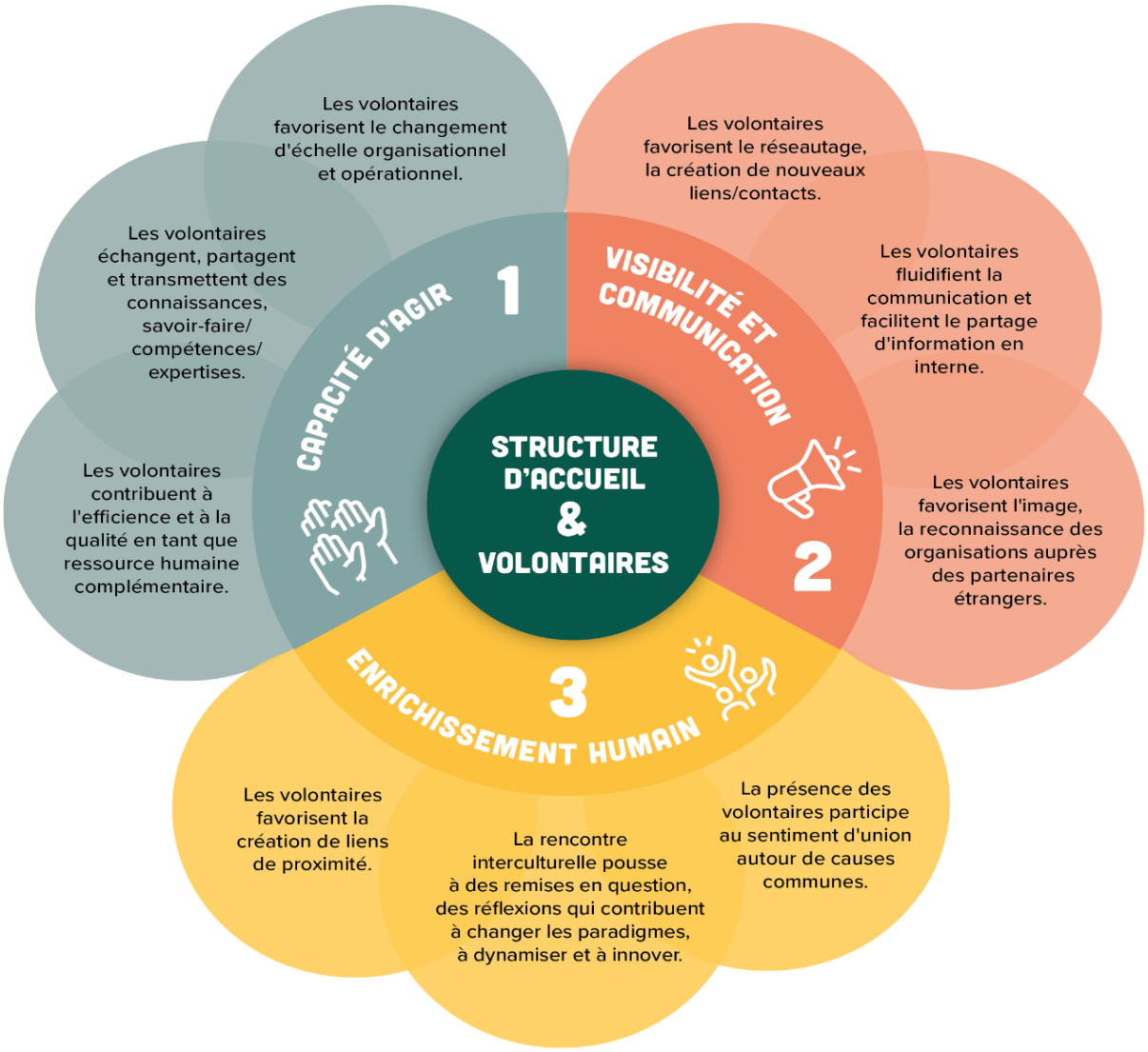
La collecte d'information auprès de partenaires externes de La Guilde est restée principalement limitée aux partenaires institutionnels (ASC, MEAE) et à FV. Il n'a pas été possible de consulter d'autres structures d'envoi, similaires à La Guilde, dans le cadre de cette étude. Toutefois, durant les visites de terrain, des structures d'accueil et des volontaires collaborant avec ces autres structures d'envoi ont pu être interrogés.

Priorisation des questions évaluatives

Les questions évaluatives soumises par La Guilde ont été priorisées au regard des ambitions, capacités et ressources mises à disposition. Ainsi, certaines questions ont été écartées ou non approfondies. De ce fait, l'analyse des profils des volontaires (genre, âge, expertise…) en tant que variable de l'impact sur les structures d'accueil n'a pas pu être traitée.

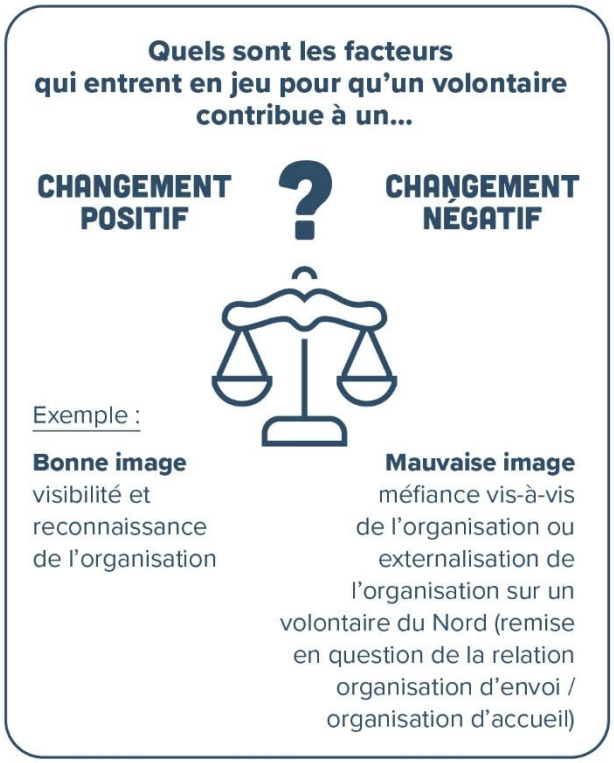
SECTION A – CHANGEMENTS OBSERVÉS

La grille d'analyse de l'étude s'est construite sur la définition de domaines de changement. **Trois domaines de changement ont été définis** dans le cadre d'un processus de consultations ascendantes et de réflexions collectives. Il s'agit avant tout d'une grille de lecture des potentiels changements observés pour les structures d'accueil locales et auxquels les volontaires peuvent contribuer. Toutefois, le secteur de la coopération et de la solidarité internationale regroupant une diversité importante de secteurs, d'organisations, de modes de fonctionnement, il appartient à chaque organisation de s'identifier et de se positionner dans les domaines de changement correspondant le plus à sa propre situation ou attente.



Chaque domaine de changement, correspondant à un secteur, une thématique générale, est composé de plusieurs marqueurs de changement. Ces marqueurs font référence à des situations plus concrètes et précises des changements significatifs observés.

L'approfondissement de ces marqueurs de changement a révélé la difficulté de consensus sur la mesure de ces changements tant les expériences vécues sont diverses et variées. Pour chaque marqueur, il apparaît des situations positives et à l'inverse des situations négatives. La mesure des changements s'est donc attachée à caractériser et à mieux cerner les éléments, conditions ou facteurs qui contribuent à faire basculer l'impact du volontariat vers un changement positif ou négatif. Il s'agit des **« points de bascule »,** précisés et explicités pour chaque marqueur de changement.



A nouveau, ces points de bascule doivent permettre aux organisations partenaires, aux structures d'accueil locales et à La Guilde de se positionner et d'étudier les leviers pertinents dont ils disposent pour, soit réduire les risques de changement négatif, soit favoriser la survenue de changements positifs.

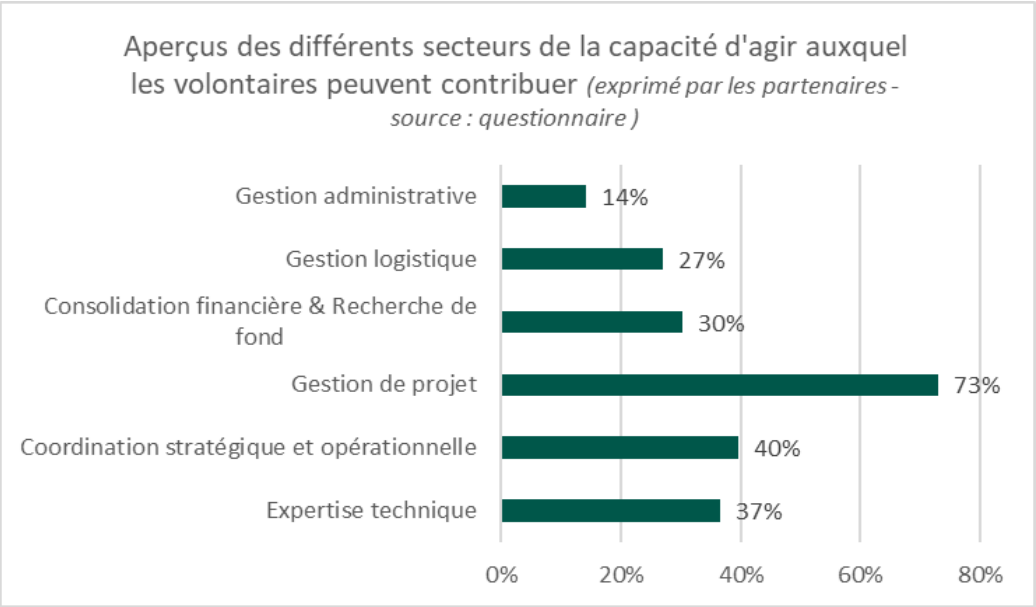
La description des marqueurs de changements et des points de bascule est illustrée de verbatims, de témoignages et d'histoires significatives de changement positif ou négatif afin de contextualiser les enjeux et de faciliter l'identification de certaines situations.

I– CAPACITÉS D'AGIR

De quoi parle-t-on ?

Dans ce domaine de changement, nous étudions les composantes organisationnelles et opérationnelles des structures d'accueil. Il s'agit de **caractériser les niveaux de contributions des volontaires aux capacités des organisations à fonctionner et à mettre en œuvre leurs projets et activités**. La place des volontaires en tant que ressources ou moyens pour l'organisation est interrogée.

Secteurs de changement exprimés par les partenaires d'accueil



De manière globale, les volontaires permettent d'enrichir les ressources existantes pour concrétiser les actions, les projets, le fonctionnement des structures d'accueil. Pour ce qui concerne les VSI, le renfort consiste avant tout dans l'apport de compétences spécifiques (techniques, expertise dans un domaine) et d'expériences au bénéfice d'un projet, d'une organisation, d'une cause commune. Pour leur part, les SCI contribuent à renforcer la capacité d'agir en permettant de démultiplier et diversifier les actions.

« Le service civique est porté par l'interculturalité. Il apporte de la fraîcheur, une bouffée d'air parfois dans des contextes ou des organisations qui peuvent s'essouffler. Alors que pour le VSI, l'objectif final est d'apporter des compétences et de transmettre au niveau local. » [Equipe La Guilde]

« Les volontaires apportent des expertises, des compétences précises, ils permettent une montée en compétences du personnel local, une autonomisation dans la recherche de financements des partenaires locaux » [Partenaire local]

Le domaine « Capacités d'agir » s'articule autour de 3 marqueurs de changements significatifs, présentés ci-après.

1.1 Contribution au changement d'échelle

Marqueur : Les volontaires favorisent le changement d'échelle organisationnel et opérationnel (obtention de financements, concrétisation de projets, coordination, démultiplication des activités menées, diversification des relations partenariales).

Aperçus des changements observés et tendances

On peut observer une contribution significative des volontaires à un changement d'échelle organisationnel ou opérationnel pour la structure d'accueil locale. Ce changement se situe à différents niveaux en fonction des organisations et de leurs besoins. L'un des premiers points saillants soulevés par les différentes parties prenantes est une contribution des volontaires à **une certaine facilitation et consolidation des relations avec les bailleurs de fonds,** plus particulièrement les organismes français et européens. Les volontaires contribuent à faciliter la communication, la qualité des dossiers de soumission et de redevabilité. Les volontaires peuvent en effet représenter un atout d'intermédiation avec les organismes financeurs avec qui ils partagent la même langue, la même compréhension et la même culture de gestion de projet. Les volontaires, SC ou VSI, interviennent en complément de l'équipe locale de la structure d'accueil, pour faciliter l'obtention, la consolidation de financements, et ainsi contribuer, de manière efficace, au changement d'échelle de l'organisation dans un processus de structuration, voire de pérennisation.

« Nos financeurs sont européens, donc c'est plus facile pour eux de communiquer avec eux et de comprendre ce qu'ils demandent » [Equipe locale]

« Avec les bailleurs de fonds, ils apportent leurs connaissances des langues, de formulation de projets. L'association a réussi à obtenir des financements de la GIZ grâce à un volontaire. » [Equipe locale]

Témoignage - Partenaire local : les volontaires contribuent à la gestion de leurs financements qui sont principalement européens. Il apparaît en effet d'importantes difficultés pour les équipes locales à comprendre et à assurer la redevabilité des bailleurs, dans un langage et une culture de gestion qui n'est pas la leur. Le partenaire nécessite la mobilisation d'un volontaire au profil « formaté » à la culture de gestion de projet et de financement des bailleurs français. La recherche de financement représente par ailleurs une charge de travail importante afin d'assurer la consolidation et la pérennisation économique de l'organisation. Au niveau local, le partenaire fait face à une difficulté d'identifier un profil local adapté aux exigences du bailleurs. La recherche de partenaires, qui se fait par le bouche à oreille, repose sur le réseau des équipes locales. En externe, les activités auprès des financeurs, de *crowdfunding*, doivent être assurées par des personnes qui ont les « codes », que les volontaires européens peuvent avoir.

La contribution au changement d'échelle peut aussi concerner une dimension plus opérationnelle, de concrétisation de projets ou d'activités. **Les volontaires représentent alors une ressource permettant de démultiplier les activités, étendre la mise en œuvre, en complémentarité de l'équipe locale.**

Il s'agit d'un « coup de pouce » et parfois d'un « coup d'accélérateur ». Cette dimension concerne aussi les SCI qui peuvent être amenés à réaliser des activités d'animation en proximité auprès des communautés.

En ce sens, ils peuvent contribuer à un changement quantitatif en termes d'activités mises en œuvre. Cette notion est par ailleurs souvent corrélée avec une notion de diversification des activités proposées.

« Le volontaire peut contribuer à soulager la charge de travail des équipes et ils nous permettent d'élargir nos partenariats, d'étendre nos activités notamment sur la dimension de la francophonie. » [Equipe locale]

Témoignage - Partenaire local : L'intégration du volontaire (SC) a permis de créer plus d'activités auprès des élèves (ateliers, cours de français, activités en médiathèques). Le volontaire a aussi eu un effet sur d'autres établissements en multipliant les possibilités de partenariats. Le volontaire a donc contribué à démultiplier les activités sur plusieurs classes et donc à donner plus de poids aux actions de l'organisation. La présence d'un volontaire a donc favorisé la portée des actions du partenaire. Ce changement auquel le volontaire avait contribué est d'autant plus perceptible par l'organisation depuis les restrictions, liées à l'instabilité, concernant les possibilités d'accueil des volontaires. « Depuis le départ des volontaires, nous constatons une nette diminution de nos capacités d'action ».

Enfin, ce passage à l'échelle peut prendre une dimension de structuration voire de professionnalisation de la structure d'accueil locale. **Les volontaires peuvent contribuer à accompagner une étape de structuration de l'organisation.** Ils sont en mesure de réaliser un travail spécifique que les équipes locales, absorbées par la gestion quotidienne, ne peuvent prendre en main. Les volontaires contribuent alors à la formalisation de procédures et à la réorganisation des processus de travail. Ces aspects restent cependant le plus souvent en lien avec la nécessité de répondre à des exigences de bailleurs et de la structure partenaire française ou du siège, qui s'inscrivent dans une certaine mesure dans une logique de coopération sous un angle Nord-Sud. Les volontaires ont alors vocation à accompagner ce changement d'échelle en mettant à disposition leurs compétences, leurs connaissances de cette culture de travail, des codes et langages de la coopération occidentale. La proximité culturelle des parties prenantes françaises facilite la communication autour d'une compréhension et d'un langage communs.

A ce titre, ils jouent un rôle de traducteurs et de médiateurs permettant une structuration des actions, de leur reporting, adaptée aux exigences du Nord et au contexte local.

Témoignage - Volontaire - VSI : La mission de la volontaire (VSI) est définie sur une dimension d'appui organisationnel à l'équipe. Il s'agit de restructurer les activités dans une logique projet en accord avec la structuration en cours au niveau du siège. La mission est définie pour accompagner la déclinaison au niveau du terrain de ce passage à l'échelle organisationnelle de la structure. La volontaire a un rôle pédagogique auprès de l'équipe afin d'expliquer et d'assurer une meilleure compréhension de ces changements de fonctionnement.

Les volontaires peuvent contribuer à insuffler différentes approches transversales de modalités de gouvernances, de montée en responsabilité des équipes locales, d'approche participative ou encore de politiques de protection, de genre ou d'éthique dans le travail. Cela nécessite cependant d'être clarifié et partagé avec l'équipe locale au risque que les changements ne soient pas acceptés et non pérennes.

« Au cours de ma mission, j'ai pu accompagner une prise de responsabilité plus grande des responsables [locaux] du service dont je m'occupais » [Volontaire – VSI]

« Ça apporte une autre culture de travail… Mais on impose une manière de travailler aussi. On a des directives « genre », « mesures d'impact » qui viennent de France et ce sont les volontaires qui appliquent les politiques de l'organisation. » [VSI en posture de responsable]

A noter par ailleurs, que le changement d'échelle auquel les volontaires peuvent contribuer ne doit pas s'avérer trop ambitieux au regard de la nature même des dispositifs de volontariat. Plus particulièrement concernant les VSI, il s'agit de définir des ambitions adaptées au regard de la durée des missions. Par ailleurs, il faut prendre en considération le besoin de trouver le juste équilibre dans ce rôle d'intermédiaire, de médiateur, pour que les volontaires aient conscience du besoin de respecter les dynamiques locales, tout en les poussant à évoluer sans reproduire et imposer des approches *Top-Down*.

Histoire de changement significative positive

Une volontaire en VSI avait pour mission de reprendre la gestion d'un centre culturel financé par une coopération décentralisée. Sa mission a été définie dans un contexte de difficultés importantes de gestion (malversation de fonds, difficulté de coordination…). La volontaire a contribué à « remettre de l'ordre » et à mettre en place un certain nombre de procédures rigoureuses. Durant sa mission, la volontaire a par ailleurs recherché et identifié une personne locale pour la remplacer s'inscrivant dans une dimension de transmission.
« La VSI a remis sur pied une structure qui était sur le bord de la faillite. » [Equipe locale].
La réussite de sa mission et la pérennité des changements observés pour la structure d'accueil repose sur sa capacité d'intégration au sein de l'équipe locale dans un contexte complexe et fragile, sa contribution au renouvellement de procédures organisationnelles, mais aussi sa volonté de transmettre et de passer le relais à une équipe locale.

Histoire de changement significative négative

Engagé dans une volonté de favoriser un management horizontal et participatif, un volontaire a, durant sa mission, contribué à de nombreux changements de gouvernance et de modalité de fonctionnement au sein de l'équipe locale. Ce travail est alors réalisé dans un contexte où le poids des relations hiérarchiques est très important et où les pratiques habituelles locales sont très descendantes. A son départ, un personnel local a repris ses fonctions. Aucun des changements apportés aux modalités de management n'a été maintenu. Sans passation, sans appropriation au sein de l'équipe, sans acculturation (qui nécessite un temps très long) cette vision du management apportée par le volontaire, n'a pas perduré. Différentes interrogations se posent alors : qui a porté cette volonté de changement ? Est-ce un engagement personnel du volontaire ? Est-ce que ce changement correspond aux demandes de l'équipe, à leurs priorités ? Quels seraient les mécanismes pour garantir une meilleure appropriation ?

1.2 Echange, partage et transfert

Marqueur : Les volontaires échangent, partagent et transmettent des connaissances, savoir-faire, compétences et expertises aux équipes locales.

Aperçus des changements observés et tendances

Cette dimension de transfert de connaissances ou compétences est particulièrement attendue par le dispositif VSI. La notion de volontariat souligne en effet des enjeux de mise à disposition de compétences, de connaissances, de savoir-faire, au service de projets de développement durable, d'OSC ou de populations. Le VSI véhicule par ailleurs l'idée d'un objectif ultime : le remplacement du VSI par un personnel local.

« Il y a un sentiment de réciprocité dans l'apprentissage. Je pense que c'est un effet qui se produit par la collaboration, parce qu'il y a une équipe qui souhaite travailler ensemble. »
[Volontaire - VSI]

En termes de changement, et plus particulièrement de pérennité de ces changements, on constate que le transfert de compétences se situe le plus souvent dans les « à-côtés », autour de savoir-faire transversaux, en dehors du champ d'expertise technique des volontaires. Dans la dimension de partage on observe aussi des changements liés aux *soft skills*, compétences interpersonnelles, attitudes, et notamment une démarche plus participative. Cela est d'autant plus vrai concernant les SCI, qui ne sont pas mobilisés sur des enjeux de montée en compétences mais sur une forte dimension d'échange de compétences interpersonnelles.

« Quand je suis arrivée, l'équipe locale avait une posture d'affrontement avec les autorités locales. Moi je suis arrivée avec une autre posture, car je suis extérieure au contexte. Ça a changé les choses et ça a permis aussi aux équipes de changer un peu leur mode de relation auprès des autorités locales. » [Volontaire - VSI]

« Comme on est en SCI, on peut accompagner sur le terrain sur n'importe quel projet, ça contribue à transversaliser les actions, la connaissance, l'interconnaissance.»
[Volontaire - SCI]

Témoignage - Équipe locale : Au travers d'une démarche informelle, un VSI a contribué à susciter l'envie et à transmettre des compétences auprès d'un membre de l'équipe locale quant à la rédaction de projets. « Je n'avais jamais étudié l'écriture de projet et c'est mon supérieur hiérarchique en VSI qui m'a appris le principe et il m'a donné le goût et ensuite j'ai fait une formation gestion de projet. ». Cette transmission entre le VSI et le membre local s'est réalisée en dehors des objectifs définis par la mission du volontaire. Il s'agit d'une opportunité de partage bilatéral suscitée par la rencontre et les échanges. C'est au travers d'une relation de confiance que ce partage a pu être facilité mais aussi de la volonté et de la disponibilité du VSI. « Il a vu que j'avais envie d'acquérir des compétences. Il a été réceptif et ça l'a encouragé à continuer. Il a pris le temps pour ça et ça s'est fait sur le tas ».

Cependant, dans la réalité, la notion de transfert, de passation aux équipes locales, reste limitée et n'est pas systématisée. La stratégie de passation est souvent peu anticipée et non clairement identifiée. Quelles compétences ou savoir-faire doivent être transmis et auprès de qui ?
« Le VSI participe au renforcement de capacité des équipes locales, qu'il le veuille ou non il y participe. Mais cela peut être un risque si les pratiques qu'il transmet ne sont pas validées. Il faut donc le définir et penser quelque chose de pérenne » [Partenaire français]

On constate deux difficultés principales à la réalisation de changements positifs. D'une part, le manque de disponibilité des volontaires qui sont souvent happés par une gestion du quotidien, et parfois la réalisation de tâches dans l'urgence. Cela **limite les possibilités de prise de recul et réduit le temps nécessaire aux mécanismes de passations et de transferts auprès des équipes locales**. D'autre part, le ***turn over*** **des volontaires** n'est pas suffisamment anticipé et on observe parfois un manque de continuité des transferts de connaissances mais aussi **un essoufflement des équipes locales qui doivent renouveler de manière continue leurs pratiques**.

« Le volontaire pallie beaucoup de trous. Il comble des trous pour éviter les points de blocage. Mais du coup c'est fait dans l'urgence, au pied levé, et il n'y a pas de cadrage de passation des choses. » [Volontaire - VSI]

« On nous transmet des choses, mais dès qu'il y a un nouveau volontaire, il change la façon de faire, et il faut repartir de zéro. » [Equipe locale]

Il faut souligner que cette notion de transferts de compétences ou savoir-faire peut s'avérer limitée compte tenu de la durée des missions des volontaires[17]. Cela peut s'avérer parfois trop court pour évoquer un réel transfert notamment lorsqu'il s'agit de changements de pratiques qui nécessitent une appropriation à moyen ou long terme. A ce titre, parler de transmettre des connaissances, et non des compétences, semble plus adapté à la temporalité du volontariat.

« Je trouve que transmettre des connaissances c'est moins ambitieux que des savoir-faire, car cela nécessite du temps et une forte implication. Transmettre des savoir-faire est moins certain que transmettre des connaissances. » [Partenaire français]

Témoignage - Équipe locale : Une équipe locale d'une structure accueillant des volontaires (VSI et SCI) depuis de nombreuses années, témoigne de difficultés liées au renouvellement constant des volontaires et à la perte de la mémoire institutionnelle de la structure d'accueil. S'ils reconnaissent la richesse des échanges pour le renouvellement et le dynamisme de l'organisation, ils soulèvent les difficultés liées au *turn over* des volontaires. *« Le turn over c'est compliqué et ça nous fatigue. La mise en place de nouvelles pratiques prend du temps et cela prend du temps pour être réussi. Quand le nouveau volontaire arrivera, il va peut-être tout changer. »* L'équipe exprime un sentiment de fatigue, de stress voire de souffrance liée à l'énergie nécessaire au changement sans cesse renouvelé. Par ailleurs, cette notion est associée à la perte de l'historique de l'organisation qui les met en difficultés. *« La perte de l'historique est la plus grande difficulté d'une organisation. Les passations ne sont pas suffisantes, car il y a la technique mais aussi l'histoire. »*

[17] En 2022, la durée moyenne d'une mission VSI avec La Guilde était de 20 mois et de 21 mois en 2021 et en 2020 (source La Guilde).

Si ce marqueur de changement reste donc aujourd'hui moins effectif et qu'il nécessite un meilleur investissement des organisations partenaires et une plus grande optimisation, cette caractéristique du volontariat reste plébiscitée par les structures d'accueil.
Il existe en effet une attente vis-à -vis du volontariat pour apporter des expertises, notamment lorsque celles-ci n'existent pas au niveau local. Dans les contextes à haut potentiel éducatif et universitaire, cette notion est plus portée sur le partage et l'échange, pour un enrichissement mutuel.

La plus-value du volontariat concernant la montée en compétence des équipes locales est portée par la notion de « pair à pair », dans un cadre formel ou informel qui revêt une dimension humaine. Cette configuration de renforcement de capacité apparaît pour les organisations comme une alternative plus pertinente et efficace par rapport aux modèles académiques de formation.

Histoire de changement significative positive

Une organisation française a envoyé un volontaire auprès d'un partenaire local dans le cadre d'une mission d'expérimentation pour le maintien d'une activité localisée et nécessitant ses compétences techniques d'ingénieur. Il est donc présent dans le cadre d'une « expérience » pilote, en marge des activités et projets quotidiens de l'organisation et ne dispose pas de lien hiérarchique avec l'équipe locale. Il travaille de manière transversale avec l'ensemble des équipes locales de chaque département dans une démarche de collaboration. Il est considéré comme « un plus » pour l'organisation, lui permettant de graviter au sein des différents services/départements. Dans ce cadre, il collabore avec le logisticien, membre local de l'équipe qui a vu, au travers des échanges avec le volontaire, une amélioration de ses connaissances et des pratiques. *« On a passé beaucoup de temps ensemble. Il m'a aidé sur la façon de comprendre les devis, vérifier les références et la qualité. Ça m'a permis de dupliquer ce niveau avec les demandes d'achat des autres membres de l'équipe. ».* Le volontaire dispose de temps, d'une posture ouverte envers les équipes. *« Il n'a jamais refusé de m'aider et c'est plus facile de lui demander (par rapport à l'équipe locale). ».* Les compétences et expériences que le volontaire peut apporter sont reconnues par l'équipe locale et son positionnement de collaboration transversale semble favoriser un lien de confiance. *« Il apporte ses compétences à tout le monde, surtout à l'équipe technique. Cela pourrait nous aider dans le futur car il y a beaucoup d'échanges et d'apprentissage. »*

Histoire de changement significative négative

Une ONG mobilise des volontaires en VSI depuis de nombreuses années sur des missions à responsabilité (coordination). Les volontaires estiment que certains postes pourraient être occupés par des locaux. Les volontaires ont pu identifier une personne qui a déjà de bonnes compétences mais cela a été refusé par le siège. Ils soulignent un fort décalage entre la vision et les besoins du terrain et celles du siège. Les volontaires sont par ailleurs soumis à un rythme de travail très important dans une gestion sous tension du quotidien. Ils ne disposent donc pas d'espace et de temps pour s'engager dans une dynamique de transfert et de passation aux équipes locales.

1.3 Efficience, qualité, expertise

Marqueur : Les volontaires contribuent à l'efficience et à la qualité (activités, gestion, etc.) en tant que ressources humaines complémentaires.

Aperçus des changements observés et tendances

Les volontaires représentent une ressource humaine (RH) qui contribue à l'efficience et à la qualité des actions des structures d'accueil. Tout d'abord, les volontaires apportent parfois une expertise technique qui n'existe pas au niveau local. On peut retrouver ces enjeux dans le cadre des VSI concernant des secteurs d'intervention exigeant des compétences spécifiques, thématiques et techniques (EHA, Agroécologie, écologique…). Dans ce cadre, les partenaires et structures d'accueil sont à la **recherche d'expertise**, de compétences universitaires ou supérieures qui peuvent ne pas être présentes au niveau local. Il s'agit de compléter les ressources locales par un profil d'expert.

« Ça leur permet d'avoir des personnes qui vont professionnaliser leur projet et monter en qualité le travail produit pour développer le projet. » [Partenaire français]

Les volontaires sont aussi une ressource complémentaire qui vient renforcer les possibilités d'agir de la structure locale. Le regard extérieur des volontaires permet de renouveler les pratiques, les outils. Ils peuvent être force de proposition pour favoriser l'efficience ou la qualité. Ce changement est souvent associé à des aspects en lien avec l'enrichissement humain, de l'ordre de l'interculturel. **Les volontaires viennent avec de nouvelles manières de travailler, des méthodes différentes qui peuvent contribuer à l'efficience et à la qualité.**

« Une mission bien construite permet de tirer profit et d'innover et d'apporter de la qualité » [Partenaire]

Ces changements s'avèrent particulièrement pertinents lorsque la mission des volontaires est définie dans un cadre de complémentarité et non pas de supplémentarité. En effet, il apparaît parfois que les projets, les activités, restent dépendants de la présence d'un volontaire. Le fonctionnement des projets peut parfois trop reposer sur les volontaires rendant les organisations dépendantes de ces ressources humaines externes.

Les enjeux d'efficience doivent aussi être interrogés au regard de la définition des dispositifs de volontariat. Des responsabilités trop importantes peuvent être attribuées aux volontaires alors que les dispositifs de volontariat sont, par définition, en dehors du cadre législatif de travail. **Il ne peut exister d'exigence de résultats et la notion de rentabilité doit être limitée.**

« Le volontaire a une obligation de moyen, mais pas de résultat » [Partenaire institutionnel]

« On ne peut pas attendre qu'ils fassent des miracles. S'il y a des problèmes existants il ne pourra pas les résoudre. » [Partenaire français]

Ce point correspond à l'un des 8 principes fondamentaux du service civique.
Complémentarité : Les missions proposées aux volontaires en service civique au sein des structures d'accueil sont complémentaires de celles des salariés, des bénévoles et des stagiaires et ne peuvent s'y substituer. Elles ne peuvent être indispensables au bon fonctionnement habituel des organismes. Elles permettent de proposer des actions socialement innovantes et de nouvelles façons d'intervenir au profit des bénéficiaires de l'organisme d'accueil.[18]

La place des volontaires au sein des équipes locales, des organigrammes et le niveau de collaboration est aussi une dimension importante pour la survenue d'un changement positif et pérenne. Certains volontaires se retrouvent, de manière volontaire ou involontaire, en possession de tâches de façon isolée, voire en autonomie vis-à-vis de l'équipe locale. Ils pallient aussi parfois les urgences du quotidien. Ces mécanismes contribuent à exclure les équipes locales de certains enjeux de fonctionnement. **La mission de volontariat doit donc être définie pour s'intégrer aux équipes locales et à la manière dont celles-ci fonctionnent.** Cela signifie de clarifier le rôle des volontaires au sein des équipes.

« Quand il y a un imprévu dans la planification, le volontaire devient la carte joker. C'est le RH par défaut. Le siège ne se base pas assez sur les ressources qui existent déjà. » [Volontaire - VSI]

« Les volontaires s'approprient les choses seuls alors que les locaux ne savent pas ce qu'ils font. Il y a donc une perte de connaissance, de savoir, d'information au départ du volontaire de la mission. » [Equipe locale]

Pour un changement positif, la durée de la mission et son renouvellement doivent aussi être interrogés pour que les enjeux d'efficience et de qualité ne reposent pas uniquement sur le volontaire.

« L'intérêt est d'avoir un appui ponctuel, un œil frais, de nouvelles propositions pour l'équipe en place… » [Partenaire français]

Enfin, ce changement est tributaire d'une bonne analyse des besoins, du contexte, de la culture. Les propositions, les apports des volontaires ne sont pas toujours adaptés aux besoins, aux ressources, aux capacités, limitant la pérennité d'un changement effectif ou de qualité, et pouvant parfois mettre les structures d'accueil en difficulté.

[18]https://www.service-civique.gouv.fr/accueillir-un-volontaire/etape02-realiser-les-demarches-d-agrement/lintermediation

Histoire de changement significative positive

Dans le cadre d'un projet porté par une ONG en partenariat avec des structures locales du système éducatif, la mission du volontaire avait pour objectif de définir des outils simples de suivi de qualité des pratiques. Le volontaire avait donc une mission complémentaire de mise en place d'outils, contribuant à l'efficacité du projet et de son fonctionnement. Ces outils ont finalement permis de créer un espace de discussions entre les équipes pédagogiques et les services supports et administratifs de l'ONG. Ce nouvel espace de dialogue a permis d'améliorer la communication et la visibilité du travail réalisé par les équipes. Ce changement positif a été porté par différents facteurs : d'une part, une analyse fine des besoins pour garantir l'appropriation des outils mis en place par les équipes pédagogiques locales ; et d'autre part, les volontaires s'inscrivaient en complémentarité des équipes locales. Ils venaient apporter un travail de fond, mais le déroulé des activités n'était pas dépendant de leur présence. Leur travail a enrichi la qualité des actions et a contribué à valoriser les partenaires pédagogiques locaux.

Histoire de changement significative négative

Un volontaire a mis en place au cours de sa mission des outils de gestion relativement élaborés. Il s'agissait de répondre à des problématiques comptables importantes. Cependant, à son départ, l'équipe locale n'a pu poursuivre l'usage de ces outils, trop complexe à leur niveau. Cela a finalement contribué à complexifier le travail de l'équipe locale et à la mettre en difficulté de gestion. Deux éléments semblent avoir influencé ce résultat négatif : d'une part, le manque de clarification concernant les attentes du volontaire et celles de l'équipe locale ; d'autre part, le manque d'expérience du contexte associatif du volontaire et sa difficulté à cerner le contexte pour adapter ses techniques et compétences académiques à la réalité de la structure d'accueil.

Points de bascules du domaine de changement - Capacité d'agir

La survenue de changements dans le domaine de la capacité d'agir des structures d'accueil locale est conditionnée par différents facteurs qui vont contribuer de manière favorable ou défavorable.

- ➢ **Niveau de langue et de compréhension de la culture de projet partagée avec les bailleurs français/européens**

La survenue d'un changement positif concernant le changement d'échelle, plus particulièrement sur la thématique des financements, est caractérisée par la **langue commune** entre les volontaires et les organismes de financement et /ou les structures, les sièges français. Il en ressort la nécessité d'un **langage commun**, d'une compréhension commune entre parties prenantes. Il s'agit alors de faire appel à des volontaires qui auront un rôle de traducteurs de la réalité terrain auprès des organismes financeurs et/ou de son siège et vice versa.

- ➢ **Niveau de compréhension des enjeux, de la vision de l'organisation**

Les changements observés dans le domaine de la capacité d'agir sont aussi dépendants d'une compréhension partagée des réalités, ambitions, visions de développement de la structure locale.

On peut en effet constater que s'il existe un défaut de communication, de transparence entre les différentes parties prenantes (aussi bien la structure française ou le siège que les équipes locales) les volontaires auront plus de difficultés à assumer leur rôle de « médiateurs » entre l'organisation locale et la structure française. Ils risquent par ailleurs d'importer des actions, des pratiques non souhaitées par la structure d'accueil ou, dans d'autres cas, non souhaitées par la structure française. **La pertinence de la contribution des volontaires à la capacité d'agir des structures locales est donc dépendante d'une compréhension et d'une vision partagées des objectifs de la mission des volontaires, tout en prenant en compte la réalité du contexte.**

➢ Niveau de collaboration et de complémentarité avec les équipes locales

Les changements peuvent être perçus comme négatifs si les apports des volontaires sont perçus comme des injonctions déconnectées des réalités de l'équipe locale et s'inscrivant dans une démarche de relation descendante. Dans certains cas, cela peut mettre en porte à faux les volontaires au sein des équipes locales. On observe aussi parfois un travail en autonomie et de manière solitaire qui peut impacter les bénéfices de la mission pour la structure d'accueil, en l'absence de transmission ou de partage. Les changements positifs surviennent plus fréquemment lorsqu'il existe une notion de compagnonnage entre les volontaires et les équipes locales. La mission des volontaires constitue un appui qualitatif et complémentaire. Cette position complémentaire doit aussi interroger les liens hiérarchiques, notamment les liens de subordination, à construire ou à défaire. **Les expériences vécues démontrent que lorsque la collaboration est libérée des enjeux d'autorité ou de dynamique de pouvoir descendant entre les volontaires et les équipes locales, la collaboration est facilitée**. Un équilibre est toutefois nécessaire afin que le volontaire puisse trouver sa place et qu'elle soit reconnue. La pertinence et la pérennité de changements concernant la capacité d'agir peuvent donc être remis en cause s'il n'existe pas une prise en compte de la place et de la dynamique collaborative du volontaire avec les équipes locales.

➢ Définition d'une stratégie de renforcement des capacités des équipes locales

De manière générale, c'est un élément souvent absent et insuffisamment pensé par les partenaires tant au niveau des structures françaises que de leurs partenaires locaux. Cette absence de stratégie à moyen ou long terme peut affecter la continuité des apprentissages et du transfert de connaissances ou de compétences des équipes locales. On observe en effet que face au *turn over* des volontaires et à la durée parfois insuffisante de leur mission au regard des enjeux de transferts de connaissances et de compétences, l'appropriation et l'ancrage des nouvelles pratiques restent limités. **En l'absence de stratégie, les apprentissages restent le plus souvent dépendants du choix, de la volonté, des visions personnelles des volontaires, parfois en rupture avec leurs prédécesseurs ou leurs successeurs.** On constate aussi occasionnellement une absence de temps et d'espace dédiés à cette dimension de passation, de transfert et de partage de compétences.

➢ Niveau de valorisation et de reconnaissance des ressources locales

L'échange, le partage et le transfert de connaissances ou de compétences n'est effectif que s'il est basé sur un échange mutuel. Les membres des équipes locales pouvant bénéficier d'une montée en compétence, contribuant à leur autonomisation, ne sont pas toujours clairement identifiés. Les volontaires peuvent alors travailler de manière isolée et les changements concernant la capacité d'agir des structures locales restent ainsi limités.

Il apparaît alors important de reconnaître leur capacité d'apprentissage et d'action, et d'accorder une place à l'autonomisation des structures d'accueil locales.

« La transmission est un investissement pour la suite de l'équipe locale, de la structure locale. » [Partenaire français]

Par ailleurs, le niveau de concertation et d'implication des équipes locales dans l'élaboration des missions des volontaires est aussi un facteur de réussite. Il apparaît que celles-ci sont parfois pensées et élaborées par les partenaires français ou au siège sans impliquer, ou insuffisamment, les équipes locales.

Rappel orientation stratégique MEAE : Les missions et programmes de volontariat sont élaborés et mis en œuvre avec les partenaires locaux, en lien avec les besoins du terrain et des communautés d'accueil, et en phase avec les priorités nationales de développement, répondant ainsi à l'un des critères principaux pour un volontariat responsable et de qualité.[19]

➢ Niveau de polyvalence des volontaires et de leurs expériences

Au-delà des compétences techniques, parfois universitaires ou diplômantes, deux conditions liées au profil des volontaires semblent favoriser l'effectivité d'un partage et d'un transfert de savoir-faire. **D'une part, la polyvalence des volontaires, le plus souvent acquise au cours de leurs expériences professionnelles ou personnelles, contribue à la dimension de partage transversal informel en dehors de leur champ de compétences**. La diversité des expériences passées des volontaires est ainsi une valeur ajoutée. Certains volontaires, jeunes diplômés, ne sont pas nécessairement reconnus pour leurs compétences techniques, encore peu affirmées, mais la diversité de leurs expériences professionnelles et personnelles est recherchée pour enrichir les pratiques des équipes locales. On se base alors sur un partage, un échange, une réflexion collective autour de potentielles nouvelles capacités, compétences, modalités de travail pour la structure d'accueil locale.

« Le fait qu'il dispose d'une expérience dans un autre pays nous permet d'échanger sur les pratiques et sur les différentes façons de travailler. » [Equipe locale]

➢ Posture des volontaires

La posture des volontaires pour échanger, partager et transmettre, est un élément essentiel de réussite ou d'échec de ce changement. Il existe en effet un enjeu de crédibilité, de légitimité et de confiance accordé aux volontaires. Celles et ceux qui se placent en posture d'écoute et « d'humilité » (prise de conscience de certaines limites au regard des enjeux contextuels) favorisent la prise en compte de l'histoire des compétences existantes et arrivent plus facilement à installer une relation de confiance, et de montée en compétences de pair à pair. A l'inverse, si les volontaires adoptent une position de partage ou transfert descendant unilatéral, des dynamiques relationnelles négatives peuvent surgir avec les équipes.

« Ça peut être volontaire ou involontaire, mais il peut vouloir imposer des choses et cela contribue à dénigrer les locaux et à impacter négativement des personnes. » [Equipe locale]

[19] MEAE, « Document d'orientation stratégique Société Civile et engagement citoyen 2023-2027 », 2023, p.14

Témoignage - Volontaire - VSI : une volontaire, chargée de projet, a décidé, à son arrivée, de ne pas se positionner en « manager ». Alors que son prédécesseur avait bien assumé cette responsabilité et cette posture, et qu'elle a été présentée en tant que telle, elle n'a pas souhaité assumer cette place. Selon elle, le projet pouvait très bien fonctionner sans elle. Elle estimait être un plus là pour donner une dynamique et proposer de nouvelles idées. « Ça m'a paru évident. Le projet existe déjà depuis 2 ans. Tout se fait en Malgache. J'ai bien compris que je ne pouvais pas faire comme en France, que ça n'allait pas marcher. J'étais là pour aider mais c'est à moi de m'adapter ». Elle a saisi cette opportunité pour réinventer les contours de sa mission pour être force de proposition en fonction des besoins constatés. « C'est un équilibre à trouver car je dois tout le temps, par moi-même, trouver du travail à réaliser ».

➢ Niveau de préparation et d'ouverture des équipes (accueil et disposition à intégrer, entendre les propositions, être bousculé)

La capacité des équipes locales à recevoir, discuter, échanger, est un facteur essentiel trop souvent sous-estimé. La validation de changement positif influencé par des volontaires est en effet conditionnée à la capacité d'ouverture des équipes locales. Les équipes locales qui accueillent depuis de nombreuses années des volontaires semblent dotées de ces prédispositions d'accueil favorables bien qu'elles puissent s'essouffler dans le temps. Dans certains contextes, elles peuvent s'avérer réticentes au changement ou à la rencontre. **De manière relativement généralisée, on constate une absence de préparation des équipes locales à l'accueil des volontaires, pouvant contribuer à des changements néfastes.**

SYNTHESE CAPACITE D'AGIR

Changement d'échelle des organisations

SOUS-CHANGEMENTS

- Démultiplication des activités
- Contribution à de nouveaux financements
- Contribution à la structuration
- Nouvelles approches transversales

> *Les volontaires apportent des expertises, des compétences précises, ils permettent une montée en compétences du personnel local, une autonomisation dans la recherche de financements des partenaires locaux.*
>
> **Partenaire local**

RECOMMANDATIONS

- Garantir une vision partagée et transparente des enjeux et visions de l'organisation
- Promouvoir un travail de collaboration entre les équipes locales et les volontaires
- Mobiliser les volontaires dans leurs rôles de traducteurs et de médiateurs tout en préservant la place des équipes locales

Échange, partage et transfert de savoirs et de savoir-faire

SOUS-CHANGEMENTS

- Partage et transfert de compétences transversales et inter-personnelles
- Échange et partage d'expertise ou savoir-faire
- Échange de pair à pair, mutualisation des savoirs et compagnonnage

> *Il y a un sentiment de réciprocité dans l'apprentissage. Je pense que c'est un effet qui se produit par la collaboration, parce qu'il y a une équipe qui souhaite travailler ensemble.*
>
> **Volontaire - VSI**

RECOMMANDATIONS

- Définir une stratégie de renforcement de capacités des équipes locales dans une démarche d'autonomisation à long terme
- Renforcer la notion de transfert de compétences/savoir-faire
- Valoriser la polyvalence des volontaires
- Accompagner une posture d'échange horizontal des volontaires et accompagner les équipes locales dans une démarche d'ouverture

Efficacité, qualité et expertises

SOUS-CHANGEMENTS

- Complète les compétences de l'équipe locale
- Ressource complémentaire pour élargir les possibilités d'action
- Renouvellement des pratiques au travers d'un regard extérieur

> *Ce sont des ressources humaines qui sont complémentaires. C'est un plus. Le travail peut continuer sans eux mais c'est un vrai atout.*
>
> **Partenaire français**

RECOMMANDATIONS

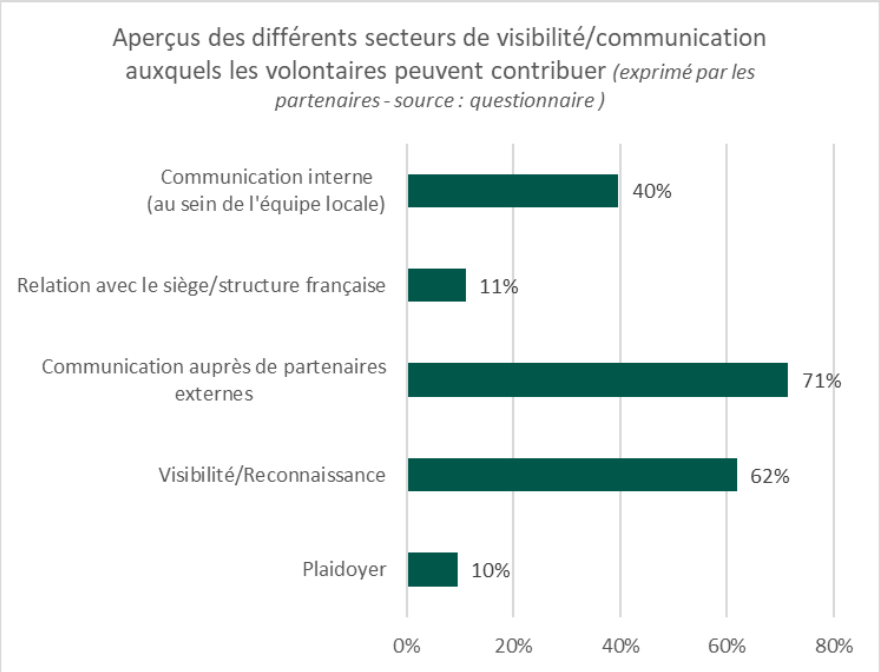
- Analyser les besoins de l'équipe locale et définir une mission en adéquation
- Garantir la complémentarité des volontaires avec l'équipe locale et limiter les notions de dépendance
- Accompagner la posture des volontaires dans une démarche de concertation et de collaboration

II– VISIBILITÉ & COMMUNICATION

De quoi parle-t-on ?

Ce domaine de changement fait référence à la **contribution des volontaires au rayonnement des structures locales auprès des différentes parties prenantes, aux relations entre celles-ci ainsi qu'aux enjeux liés à la communication**. Il s'agit d'identifier en quoi et comment les volontaires peuvent contribuer à créer du changement au niveau de l'image de la structure d'accueil et à influencer les dynamiques relationnelles et partenariales. Ce domaine de changement se caractérise par 4 marqueurs présentés ci-après.

Secteurs de changement exprimés par les partenaires d'accueil



2.1. Les volontaires, vecteurs de reconnaissance des organisations d'accueil auprès de bailleurs de fonds et partenaires étrangers.

Marqueur : Les volontaires favorisent l'image, la reconnaissance des organisations auprès des partenaires et bailleurs de fonds étrangers.

Des effets positifs sont constatés en lien avec les relations partenariales, plus particulièrement celles avec les partenaires et bailleurs français ou européens. Les volontaires peuvent en effet contribuer à améliorer l'image, la reconnaissance et la crédibilité des organisations d'accueil auprès des financeurs étrangers.

Cette représentativité du volontaire auprès des bailleurs français ou européens, peut avoir un impact positif sur les modèles économiques des structures d'accueil locales. Ce changement est cependant à double tranchant car il contribue parfois à renforcer le stéréotype de l'étranger venant du Nord comme garant de sérieux et de compétence. **Cet aspect peut accentuer des situations de dépendances vis-à-vis de volontaires internationaux, et alimenter des relations asymétriques de pouvoir.** Dans un contexte favorable à la « localisation de l'aide » et au financement direct des OSC locales, il semble intéressant que le volontariat puisse accompagner les structures locales dans leur capacité de représentation auprès des financeurs français ou européen.

« Il y a un impact sur la crédibilité : ce n'est pas automatique d'accueillir des volontaires, le fait de le faire apporte une crédibilité à la structure. C'est un gage de sérieux pour une organisation vis-à-vis de partenaires étrangers. » [Volontaire - VSI]

« Il y a une notion d'image, de confiance vis-à -vis du VSI, pour obtenir des financements pour pérenniser la structure. » [Equipe locale]

Si l'image que représente un volontaire international est positive pour les partenaires internationaux, elle peut parfois être nuancée auprès des partenaires locaux. Dans certains contextes, le volontaire peut au contraire susciter défiance et interrogation, impactant l'image de la structure locale.

« Il y a un enjeu de crédibilité peut-être d'un point de vue extérieur, de partenaires étrangers, mais face à des partenaires locaux ça peut jouer à notre encontre. » [Equipe locale]

Enfin, il existe une dernière attente des partenaires français et des structures locales concernant le rayonnement de l'organisation à l'international. Il est parfois attendu que les volontaires, à leur retour de mission, deviennent des témoins, des « ambassadeurs » des actions de l'organisation, qu'ils contribuent à faire connaître l'organisation dans leur environnement et à mobiliser différents acteurs autour de la structure d'accueil. La concrétisation de cet aspect est cependant plus difficile à suivre et à mesurer. **Certains partenaires ou structures d'accueil arrivent à garder le lien quand d'autres s'interrogent sur la manière de construire une communauté de volontaires engagés au-delà de leurs missions.**

« Le volontaire devient un ambassadeur. Nous on a besoin de visibilité pour exister, pour rechercher des fonds. Le volontaire, avec son expérience auprès de nous, est le meilleur ambassadeur. » [Partenaire français]

"Des changements qui dépassent l'après : il y a création d'une communauté de solidarité, nous avons un réseau d'anciens volontaires qui restent en contact, qui nous soutiennent, qui participent et collaborent à travers les structures au sein desquelles ils collaborent… "
[Equipe locale]

Histoire de changement significative positive

Une volontaire avait pour mission d'identifier de nouveaux financements pour contribuer à pérenniser le projet de la structure locale. Elle a entrepris un travail important de relationnel pour augmenter la visibilité de la structure que ce soit au niveau local et auprès de partenaires de l'Union Européenne. Ce travail a permis de mieux faire connaître l'organisation et le projet, de valoriser et de donner de la visibilité pour renforcer le modèle économique de la structure d'accueil locale. La posture d'ambassadrice de la volontaire a contribué à la survenue de cet effet.

Histoire de changement significative négative

Un volontaire, VSI, en mission au sein d'une organisation à base communautaire ayant connu une croissance exponentielle grâce à l'obtention de nouveaux financements par les volontaires précédents, constate le niveau d'exigence des bailleurs occidentaux. D'une part, les équipes locales sont habituées à ce que les volontaires soient chargés de ces questions et délèguent totalement ce sujet. D'autre part, les bailleurs ou partenaires étrangers ont aussi l'habitude de dialoguer avec des « Occidentaux ». Cette situation pèse sur le volontaire qui, par ses convictions et sa posture, souhaite apporter des changements dans les relations de pouvoir entre le Nord et le Sud, et aimerait éviter le risque d'être un instrument de coopération renforçant la dépendance.

2.2. Les volontaires, facilitateurs de réseaux et de liens

Marqueur : Les volontaires favorisent le réseautage, la création de nouveaux liens.

Les volontaires sont présents dans des espaces différents, par leur posture (disponibilité qui vient du statut, de l'engagement), ils assurent une certaine représentation - parfois même de manière inconsciente - dans des **cercles plus amples et auxquels les associations locales n'accèdent pas forcément**. Ils ont des contacts divers (nationaux et internationaux) qu'ils peuvent activer et mobiliser au bénéfice des organisations.

« On donne de la visibilité à l'organisation par notre présence dans différents espaces. On aide à la notoriété, à travers aussi nos réseaux sociaux. On participe à des festivals et on fait connaître l'organisation. » [Volontaire - SCI]

A noter par ailleurs, que les volontaires, spécialement les jeunes, peuvent être plus à l'aise à l'usage des nouvelles technologies de communication, notamment au travers des réseaux sociaux. Ils contribuent à renouveler l'image, à la dynamiser et à développer les supports de communication contemporains. Cela permet d'élargir les publics ciblés.

« Nous avons été contactés par des nouvelles personnes grâce au site (lancé par les volontaires), des nouvelles collaborations vont s'installer, des nouveaux partenariats s'instaurent. L'association, grâce à ce réseautage, est en train de former un réseau qui se constitue petit à petit. Ce sont les volontaires qui permettent de nouer des nouvelles relations, les salariés sont trop pris par le travail quotidien. On a une plus grande facilité pour rencontrer d'autres organisations, l'ouverture à d'autres partenariats, d'autres choses. » [Equipe locale]

Dans divers contextes, les volontaires peuvent aussi contribuer à faciliter certaines relations partenariales avec des acteurs locaux. Ils peuvent disposer d'une position extérieure au contexte local et faciliter le « déblocage » de certaines situations, notamment lorsqu'il existe des dynamiques de pouvoir locales fortes.

« Dans cette région, il y a beaucoup de tension avec les autorités locales avec lesquelles nous devons travailler. Le fait d'avoir un volontaire international dans cette zone, nous aide à mieux communiquer avec les autorités locales et à mieux faire accepter le projet. » [Equipe locale]

Témoignage - Volontaire - SCI : Une volontaire témoigne qu'en général elle ne participe pas aux rendez-vous avec les partenaires ou dans les évènements de communication. Cependant dans quelques situations de blocages, elle a accepté de participer au rendez-vous. « Je savais que ça allait débloquer une situation ». Elle souligne toutefois qu'elle tâche d'y aller en binôme avec un membre de l'équipe locale. L'équipe locale a conscience de cet enjeu d'image. « On a conscience avec les collègues malgaches et d'ailleurs on en rigole beaucoup. Il n'y a pas de tabous, on parle des clichés avec les équipes et on essaie de les déconstruire ensemble. »

Cependant, cette dynamique relationnelle auprès des partenaires locaux souffre aussi, dans certains contextes, du poids de l'image d'un volontaire étranger, qui plus est originaire du nord. Les volontaires peuvent aussi avoir une image « intimidante » auprès de certains partenaires locaux pouvant complexifier les relations.

« C'est vrai que si c'est un volontaire international, il y a tout de suite plus de respect. » [Equipe locale]

Enfin, l'impact des volontaires internationaux sur la facilitation des relations avec les autorités et partenaires locaux peut **s'avérer complexe dans certains pays où le sentiment anti-français, européen ou occidental, s'accroît dans divers secteurs de la société et notamment, dans les discours de ceux qui gouvernent**. Dans ces contextes, les interlocuteurs locaux (autorités et partenaires) préfèrent dialoguer avec des concitoyens. La prise en compte de ces éléments de contexte s'avère cruciale pour un bon déroulement des missions, pour adopter la posture adaptée et pour réfléchir aux stratégies les plus pertinentes pour un impact positif.

Témoignage – Equipe locale : un membre d'une équipe locale témoigne de diverses expériences de relations partenariales entre les acteurs locaux et les volontaires internationaux. Une partenaire lui a déjà exprimé sa préférence de communiquer avec lui plutôt qu'avec les volontaires internationaux. Selon lui, les personnes ont tendance à accepter tout quand cela provient du volontaire mais n'ont pas suffisamment été à l'aise dans le dialogue pour exprimer ce qu'ils souhaitaient vraiment. Il témoigne d'un autre exemple, où le partenaire institutionnel a tout accepté par politesse mais n'avait aucune intention de répondre aux attentes. « J'ai vu qu'il a dit oui à tout, et je savais qu'il comprenait bien le français. Mais c'était comme s'il voulait se débarrasser de la personne, car je savais qu'il n'allait rien faire. »

Histoire de changement significative positive et négative

Une responsable locale d'une organisation était à la recherche d'un nouveau local pour accueillir ses activités. Alors qu'il identifie un local, le propriétaire refuse de le louer à l'organisation. La demande a été réitérée à plusieurs reprises auprès du propriétaire qui a toujours refusé. A l'arrivée d'une volontaire, celle-ci est chargée d'identifier un nouveau local. Dans une localité rurale, les opportunités sont cependant limitées. La volontaire recontacte le propriétaire du premier local identifié par la responsable locale. Le propriétaire accepte alors de le louer à l'organisation locale.
« A l'époque j'étais jeune et en plus une femme, il pensait que notre organisation n'était pas sérieuse et qu'on n'avait pas d'argent. Quand la volontaire étrangère est arrivée, il s'est dit que c'était sérieux, qu'il y avait probablement suffisamment pour payer le loyer. »
[La responsable locale]
La présence d'une volontaire étrangère a donc contribué à crédibiliser l'organisation auprès d'un acteur local, même si cela repose sur de probables préjugés. *« Cela nous a permis de débloquer une situation et aujourd'hui nous sommes toujours dans ces locaux. »*

Histoire de changement significative positive

Une volontaire, SCI, est investie d'activités de communication pour sa structure d'accueil locale. Dans le cadre d'un forum national, l'organisation est invitée à se présenter et à disposer d'un stand. La volontaire a alors préparé tous les besoins logistiques pour participer au forum. Elle ne souhaite cependant pas y assister car sa présence ne semble ni pertinente, ni utile pour l'organisation, les équipes locales étant les plus à même de présenter leur organisation et leurs activités. Une personne de l'équipe locale, chargée de plaidoyer, insiste cependant pour qu'elle soit présente.

« Moi je trouvais ça absurde. J'ai compris que c'était parce que s'il y avait une blanche ça marcherait mieux. » [La volontaire] .

Cela a remis en question sa place et sa mission, d'autant qu'elle n'était pas à l'aise avec le fait de refuser de réaliser une tâche. Après un échange avec un autre membre de l'équipe locale, il a tout de même été convenu qu'elle ne participe pas au forum. Ce collègue est allé dans son sens pour ne pas utiliser l'image biaisée d'un volontaire international.

« Elle m'a dit, je ne veux pas que tu y ailles, je ne veux pas que tu sois une bête de foire. »

La déconstruction des préjugés et de l'usage détourné de l'image des volontaires internationaux doit se poursuivre au sein des équipes locales. La prise de conscience de la volontaire a aussi contribué à définir des limites et à déconstruire le préjugé autour de l'idée que les volontaires sont mieux placés pour positionner les organisations par le seul fait d'être « Occidentaux » ou de pays du Nord.

2.3. Les volontaires, facilitateurs de communication interne

Marqueur : Les volontaires fluidifient la communication et facilitent le partage d'information en interne (siège/terrain/à l'intérieur de l'équipe).

D'importants changements sont observés dans le cadre des interactions internes et externes aux structures d'accueil. Ces changements prennent différentes formes en fonction des niveaux relationnels et de communication.

En interne, au sein des équipes de la structure d'accueil

Des changements significatifs sont observés sur les dynamiques relationnelles et de communication au sein des équipes locales. Les volontaires semblent contribuer à fluidifier la transversalité de la communication. Tout d'abord il existe une facilité pour les membres des équipes locales à s'exprimer et à partager avec les volontaires, qu'ils soient VSI ou SCI. Ce constat est d'autant plus vrai dans les contextes où il existe un poids culturel des relations hiérarchiques. **Les volontaires apparaissent alors généralement comme extérieurs aux dynamiques verticales et contribuent à insuffler une approche participative pour faciliter la prise de parole des équipes locales**. Ils peuvent aussi parfois prendre une position de relais ou de médiateur au sein des équipes.

« Petit à petit, avec la venue des volontaires, on a changé les mentalités. Aujourd'hui, tout le monde parle, tout le monde donne son avis, alors qu'avant ils n'osaient pas s'exprimer. »
[Equipe locale]

Témoignage – Responsable local : La culture locale est très portée sur les notions de hiérarchie ce qui complique la communication entre les membres des équipes. Avec le volontaire la relation est différente et la communication est facilitée. Les équipes sont plus à l'aise à s'exprimer auprès de lui. Il peut faire le lien entre l'équipe locale et le responsable, auprès de qui les locaux ne vont pas toujours oser s'exprimer. Le volontaire est aussi plus libéré pour exprimer et partager ses idées. A ce titre, il représente un exemple pour les équipes locales, qui perçoivent d'autres modalités de communication, plus participatives et moins complexées.

Entre la structure française ou le siège, et la structure locale

Les volontaires ont aussi un rôle important de communication entre la structure française ou le siège, et la structure locale. Ils contribuent à créer du lien, notamment grâce à une compréhension partagée d'un langage commun avec la structure française/ le siège et facilitent sa représentation sur le terrain. **Ce lien permet aussi de restaurer la réalité du terrain, du contexte, auprès de la structure française**. Il représente un « pont » entre deux parties prenantes éloignées physiquement et souvent culturellement. Cet aspect comporte cependant parfois des aspects négatifs. D'une part, **la présence des volontaires peut contribuer à exclure les équipes locales**, et plus particulièrement les responsables locaux, **d'une communication directe avec le siège ou la structure française**. D'autre part, on observe parfois des situations de mise en porte-à-faux du volontaire au sein de l'équipe locale. Ce type de situation apparaît lorsqu'il existe des tensions ou problématiques de communication, de vision, entre la structure française et le partenaire local, mais aussi lorsqu'il existe une certaine défiance, pas toujours consciente, vis-à -vis de l'équipe locale. **Les volontaires peuvent alors être perçus par les équipes locales comme des « contrôleurs »**.
Cela peut avoir un impact négatif sur les dynamiques de collaboration des volontaires avec les équipes locales et les mettre en difficulté. Par ailleurs, cela peut contribuer à alimenter certains stéréotypes de confiance, de crédibilité, de transparence, plus facilement accordés à des volontaires venant du nord.

« Il y a une facilitation du lien entre le siège et le terrain » [Equipe locale]

« Le responsable est investi pour trouver des fonds, mais il ne connaît pas la réalité du terrain. J'essaie de faire le lien et de temporiser, car il y a beaucoup de défiance vis-à -vis de l'équipe locale. Quand c'est eux qui demandent quelque chose, il dit toujours non, si c'est moi il dit oui, car je suis blanche. Il y a un vrai enjeu culturel. » [Volontaire - VSI]

Témoignage - Volontaires (VSI et SCI) : Deux volontaires dans une même structure locale témoignent de difficultés à assumer un rôle de « tampon » entre le siège et l'équipe locale. Le responsable local a tendance à accepter toutes les demandes du siège par crainte, alors que certaines exigences ne semblent pas adaptées au contexte. *« Des fois je leur explique les demandes et les réactions du siège. Je leur explique comment et pourquoi le siège réagit. C'est l'équipe qui vient me voir car ils ne comprennent pas le siège. Je suis médiateur, mais à la base ce n'était pas mon rôle. »* Les volontaires font remonter ces difficultés. Ce schéma de communication crée beaucoup de confusion et de difficulté relationnelle. *« J'essaie de faire remonter les difficultés ou les contraintes du terrain. Mais le siège me dit que ce n'est pas mon rôle et l'équipe locale se trouve dans une impasse. Je suis entre les deux et il y a beaucoup de tension. »*

Histoire de changement significative négative

Un volontaire a contribué à faire tampon entre le siège de son organisation et les équipes locales. Il estime disposer d'un lien de confiance avec le siège, par rapport aux équipes locales qui en ont une certaine appréhension :
« Les équipes locales ont peur du siège ».
Mais au sein de l'équipe locale, le profil junior du volontaire limite sa légitimité, d'autant que son positionnement au sein de la hiérarchie n'est pas suffisamment clarifié. Dans ces conditions, le volontariat n'a pas contribué à fluidifier la communication mais a au contraire contribué à alimenter confusion et malentendus.

Histoire de changement significative positive

Un partenaire français développe des appuis méthodologiques auprès de partenaires locaux. Ce travail s'est fait à distance, avec quelques visites de terrain de la part des membres durant plusieurs années. L'envoi d'un volontaire sur place a beaucoup contribué à changer, à améliorer les relations auprès des partenaires locaux. D'une part, la présence d'un volontaire, représentant local de l'organisation française, a permis de mieux connaître le contexte, les réalités de leurs partenaires locaux. Cela a permis de changer la stratégie d'intervention et d'améliorer l'appui méthodologique proposé. D'autre part, les volontaires ont contribué à fluidifier la communication et le lien avec les partenaires locaux. Cela a pris du temps et a nécessité différents moments de communication et de présentation des missions des volontaires, mais au fur et à mesure une véritable dynamique de collaboration s'est mise en place grâce à la présence de proximité des volontaires.
« Avant, les partenaires locaux nous accueillaient au cours de nos visites en mode évaluation. Et au début, ils voyaient les volontaires comme des gens de contrôle. Ça a mis du temps pour qu'ils soient vus comme des collaborateurs sur lesquels ils pouvaient s'appuyer. »

La présence de volontaires a donc permis un rapprochement entre les partenaires locaux et l'organisation française. Ils ont par ailleurs contribué à changer les dynamiques relationnelles et à inscrire la démarche d'appui dans un dialogue horizontal, de pair à pair. *« Aujourd'hui on collabore mieux avec eux. Avant, on donnait une méthodologie et ils l'alimentaient. Aujourd'hui on fait tout autour de la même table. ».* La posture des volontaires et la communication auprès des partenaires locaux ont été des facteurs essentiels de réussite

Points de bascule du domaine de changement - Visibilité et Communication

La présence de volontaires étrangers engendre des changements sur l'image des structures locales auprès des bailleurs de fonds internationaux, sur les relations au sein des équipes et avec les publics bénéficiaires. Afin de réduire les risques de changement négatif, voire néfaste, certains facteurs doivent être étudiés.

- **Clarification de la mission et position du volontaire au sein de l'équipe locale**

La position du volontaire (et de sa mission) au sein de l'organigramme de l'équipe locale est une dimension importante pour contribuer à faciliter et à libérer la parole, les échanges et le partage d'idées auprès de l'ensemble des équipes. **Il apparaît primordial de clarifier la place et le rôle des volontaires dans les schémas de communication, notamment auprès des équipes locales**.

En effet les témoignages de certains volontaires semblent indiquer que le rôle attendu visant à améliorer l'image, la reconnaissance et la crédibilité des organisations d'accueil auprès des financeurs étrangers, n'est parfois pas suffisamment explicité dans les descriptifs de missions. Il est assumé par la force des choses et pour répondre aux attentes notamment des équipes locales dans ce domaine. Associer un membre de l'équipe locale à ce travail relationnel avec les bailleurs semble par ailleurs un levier efficace pour favoriser un changement positif et pérenne pour l'organisation.
De la même manière, le rôle de relais entre le siège ou la structure française d'une part, et la structure locale d'autre part, doit être transparent afin de réduire les risques de malentendu ou de mauvaise perception des équipes locales vis à vis du volontaire. Il s'agit de ne pas mettre les volontaires dans une position ambigüe (et donc potentiellement difficile) entre deux parties prenantes parfois en tension. Si les volontaires peuvent contribuer à fluidifier la relation avec les partenaires du nord, celle-ci ne peut pas reposer uniquement sur eux.
Il semble donc important de sortir des dynamiques de pouvoir et d'autorité pour fluidifier la communication en interne.

- **Posture des volontaires (engagement, motivation, ouverture)**

La posture personnelle et professionnelle des volontaires, et notamment leur niveau d'engagement, leurs compétences interpersonnelles, de communication et d'ouverture vers les autres membres de l'équipe, a une forte influence sur les changements observés dans ce domaine. Pour contribuer à un changement vers des modalités de communication plus transparentes, horizontales et participatives, les volontaires doivent s'inscrire dans une **dynamique d'échange et de recherche de lien de confiance**. Il s'agit d'aller au-delà de leur mission et de valoriser la dimension humaine et relationnelle du volontariat. Par ailleurs, les volontaires motivés et engagés sont plus enclins à mettre au service des structures qui les accueillent leurs réseaux et leurs contacts, à dépasser les frontières de ce qui est attendu dans la fiche de mission au bénéfice du renforcement des organisations qui les accueillent.

« Il y en a qui ne viennent que pour le travail, que pour le côté expertise professionnelle. Ils sont moins dans l'échange et le partage. » [Partenaire français]

- **Niveau de conscience des volontaires de l'image qu'ils véhiculent, ce qu'ils représentent dans un pays et contexte donné**

L'image des volontaires n'est pas « neutre ». Souvent de manière involontaire, ils représentent et incarnent un type de coopération, un passé (colonial parfois), un contexte géopolitique, une certaine « exemplarité » ou « impartialité » (parfois non désirée). Par ailleurs, les volontaires engagent, d'une part, une image de la France et d'autres pays d'origine majoritairement du Nord et, d'autre part, une image de la structure. **Chaque partie prenante doit en prendre conscience pour favoriser des relations équilibrées et horizontales, et pour ne pas alimenter des rapports nord-sud complexés**. D'où l'importance - qui peut varier selon les contextes - de travailler sur une prise de conscience de cette image, visée ou imposée.
En fonction des réalités des pays, des attentes des partenaires et des organisations locales, « l'usage » de l'image du volontaire et ses limites, doivent être analysés aussi bien par les volontaires que par les équipes locales et les partenaires français ou occidentaux. Il semble donc important d'accompagner les volontaires et les parties prenantes dans cette prise de conscience.
« Les volontaires peuvent favoriser une image, une reconnaissance, mais il faut faire un travail sur la posture/position du volontaire (à faire par la SE et la SA) » [Equipe locale]

« Chez nous, c'est hyper important que les volontaires soient conscients de l'histoire coloniale, ce qu'ils/elles représentent. » [Equipe locale]

- **Valorisation des expertises et des ressources de l'équipe locale dans les relations partenariales**

Afin d'éviter de reproduire des schémas de coopération qui alimentent des dynamiques pouvant être qualifiées de néocoloniales, la reconnaissance des rôles et responsabilités de l'équipe locale est essentielle dans les enjeux de communication et de visibilité. La place donnée aux volontaires dans ce champ est parfois trop importante, faisant dépendre l'obtention de financements, la relation aux bailleurs, partenaires internationaux et sièges, à la présence de volontaires. Conscients de ce que cela implique en termes de relations de pouvoir Nord-Sud, d'entre soi entre acteurs du Nord et de dépendance, les volontaires eux-mêmes sont parfois réticents à assumer ces rôles.
Lorsque leur mission implique un contournement de l'équipe locale dans les liens et interactions entre la structure française ou le siège, et la structure locale, un phénomène de défiance peut s'installer.

« Dans le cadre du projet à un instant "T" ça peut être favorable, mais ça peut être négatif à long terme... Quel système on continue de nourrir avec la figure du "blanc" qui intervient ? »
[Partenaire français]

« Il y a l'idée d'aller plus vite en passant directement par le volontaire, mais aussi du volontaire vers le siège, car cela est plus simple. Mais du coup on exclut complètement les responsables locaux. » [Volontaire - VSI]

Il s'agit donc de reconnaître la légitimité du personnel local dans les interactions et de valoriser la mise en place d'une communication tripartite où le volontaire a éventuellement une place de « traducteur » et de fluidification. Un travail conjoint entre volontaires et équipes permettrait de valoriser les expertises sur place, de leur accorder l'espace qui leur revient dans le dialogue avec les sièges, les bailleurs et partenaires étrangers, renforçant leur crédibilité et leur autonomie.

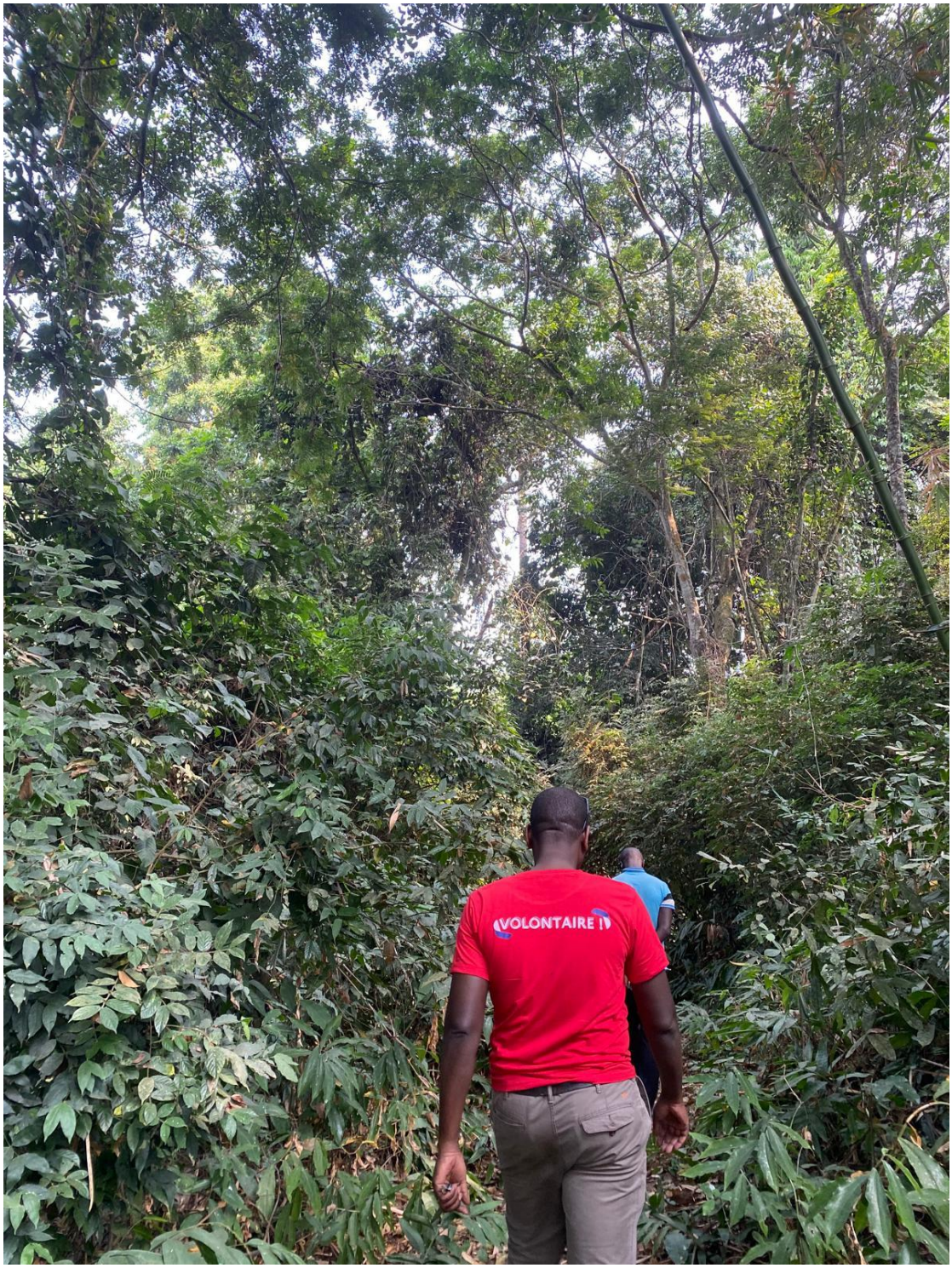
- **Niveau d'intégration des volontaires au sein de leur structure**

Ce point de bascule met en évidence l'importance que prend l'accueil et l'intégration des volontaires aux sein des équipes locales : la relation de proximité et de confiance est indispensable pour faire face aux attentes concernant la communication. La mise en place de temps hors cadre professionnel s'avère être une stratégie contribuant à libérer la parole, à créer des relations de proximité entre les volontaires et les membres des équipes, et développer un sentiment de confiance mutuelle.

- **Connaissance des langues, compréhension des enjeux locaux**

La compréhension et la pratique de la langue locale est un élément important à prendre en compte pour définir la place des volontaires dans les relations partenariales locales, auprès des autorités et d'autres acteurs de la société civile. **Les volontaires se trouvent à l'intersection de plusieurs parties prenantes, ils jouent parfois le rôle de traducteurs de réalités et d'exigences** et, en ce sens, la connaissance des langues (parlées par les bailleurs internationaux et par l'équipe locale) sont des facteurs importants de succès.

Au regard des relations avec les équipes locales, la maîtrise, y compris basique, de la langue locale, est un atout essentiel à la création de liens de confiance et à une meilleure communication.
Par ailleurs, une bonne compréhension des dynamiques relationnelles, culturelles ou d'autorité qui existent, est une condition pour que l'investissement des volontaires au sein des relations partenariales locales puisse contribuer à faciliter un dialogue et non pas à alimenter des malentendus.



SYNTHESE VISIBILITE ET COMMUNICATION

Image et reconnaissance auprès des partenaires étrangers

SOUS-CHANGEMENTS

- Reconnaissance et crédibilité auprès des bailleurs étrangers
- Facilitation de la communication autour d'un langage commun
- Rayonnement de l'organisation à l'international

> *Auprès de nos partenaires, il y a un effet positif, ça attire l'attention, ça participe à une image favorable. «Tiens c'est des étrangers qui viennent s'intéresser à des situations de précarité», ça aide à ouvrir des portes.*
>
> **Équipe locale**

RECOMMANDATIONS

- Clarifier le rôle de communication des volontaires
- Éviter d'exclure les équipes locales des enjeux relationnels auprès des partenaires étrangers
- Mobiliser les volontaires dans un rôle de traducteurs auprès des partenaires étrangers
- Accompagner la prise de conscience des volontaires concernant l'image qu'ils véhiculent

Facilitation de la communication interne

SOUS-CHANGEMENTS

- Fluidification des dynamiques relationnelles au sein des équipes
- Développement de liens de confiance
- Restauration de la proximité entre l'organisation locale et le partenaire français/siège

> *C'est plus facile de demander de l'aide au volontaire. Avec les autres membres de l'équipe c'est parfois plus compliqué de s'exprimer.*
>
> **Équipe locale**

RECOMMANDATIONS

- Valoriser la position de médiateur que peuvent prendre les volontaires de manière transparente
- Faciliter la cohésion et la confiance au sein de l'équipe locale en accompagnant l'intégration des volontaires
- Éviter d'exclure les équipes locales dans les schémas de communication

Facilitation de réseaux et de liens

SOUS-CHANGEMENTS

- Diversification des réseaux et partenaires
- Multiplication des supports de communication (réseaux sociaux, etc.)
- Renouvellement des dynamiques partenariales locales

> *La volontaire a contribué à des nouveaux contacts, réseaux. Avec son travail de communication et de réseau elle a donné plus de visibilité à l'organisation.*
>
> **Équipe locale**

RECOMMANDATIONS

- Inclure la communication et la langue locale pour les réseaux sociaux locaux
- Assurer la compréhension des dynamiques relationnelles culturelles et locales (connaissance du contexte) par les volontaires
- Accompagner la posture des volontaires en fonction des dynamiques relationnelles locales

III– ENRICHISSEMENT HUMAIN

De quoi parle-t-on ?

Dans ce domaine de changement, nous analysons des aspects qui se situent sur des dimensions qualitatives, de l'ordre des perceptions subjectives. Il s'agit de comprendre **les transformations qui prédominent dans la rencontre humaine et interculturelle entre les structures d'accueil locales, leurs parties prenantes et les volontaires**. Cette dimension interroge les effets induits par les dispositifs de volontariat sur l'enrichissement humain.

3.1 Contribution au renouvellement des pratiques et visions des équipes

Marqueur : La rencontre entre les volontaires internationaux et les équipes locales pousse à des remises en question, des réflexions qui contribuent à changer les paradigmes, à dynamiser et à innover. Elle produit des évolutions personnelles et organisationnelles.

Aperçus des changements observés et tendances

Ce marqueur de changement réunit la majorité des acteurs consultés autour d'un **consensus. L'accueil de volontaires contribue à faire évoluer les équipes et les organisations dans leurs pratiques et visions**. La présence de volontaires - qui arrivent avec un regard nouveau, des expériences venues d'ailleurs - pousse à des remises en question et à prendre du recul sur le travail réalisé. Le dialogue et la collaboration instaurés au sein des équipes enrichies par l'intégration de volontaires, mettent en perspective des façons d'interpréter la réalité et de répondre aux enjeux des différents contextes. Ainsi, des changements significatifs peuvent être observés dans la manière de travailler (style de management, priorités établies, stratégies d'intervention, etc.) et dans les actions menées.

« Les volontaires contribuent à l'innovation, ils/elles viennent avec d'autres idées, d'autres méthodes, ça engendre des nouvelles pratiques. Notre association a évolué dans ses idées et dans ses pratiques grâce à la présence de volontaires.» [Equipe locale]

« À travers l'échange et les points de vue différents, ça amène à des résultats différents. »
[Equipe locale]

Les volontaires révèlent des choses, pointent des questions qui s'avèrent importantes. Ils apportent des techniques qui viennent d'ailleurs. Les SCI apportent avant tout leur motivation, leur énergie et sens de l'engagement, les VSI leurs compétences et expertises. Cela dynamise les associations. Les volontaires initient des expériences que les organisations reprennent par la suite lorsqu'elles les jugent pertinentes, ce qui favorise le changement et stimule la transformation créative.

« Quand tu viens de l'étranger, tu viens avec un regard nouveau, tu poses des questions qui peuvent être naïves et qui poussent du coup à avoir des réponses inattendues. »
[Volontaire]

« Le regard de notre association a changé. Les volontaires permettent de maintenir la progression de l'association, l'association évolue grâce aux volontaires, on voit des nouvelles choses, les volontaires apportent du mouvement, sinon on est le nez dans le guidon. »
[Equipe locale]

Cependant, on observe aussi une absence de changement, voire des effets négatifs, lorsqu'il n'existe ni volonté ni ouverture à l'écoute et à la compréhension mutuelle de la part des volontaires mais aussi des équipes locales. C'est alors que des malentendus peuvent surgir et mener à des confrontations et conflits pouvant avoir des impacts négatifs sur les équipes et les organisations.

Pour moi la diversité c'est de la richesse, même si on n'est pas d'accord, mais il faut s'apprivoiser l'un, l'autre » [Equipe locale]

« Certaines rencontres interculturelles peuvent aussi provoquer des chocs et tensions. Il y a des expressions, attitudes qui n'ont pas la même signification pour le volontaire et les équipes locales. Si ce n'est pas discuté, ça peut être source de conflit. Il y a un minimum de base interculturelle requis des deux côtés. » [Equipe locale]

Histoire de changement significative positive

Un volontaire a travaillé avec des producteurs durant six mois (durée de sa mission). Au cours de la session de bilan avec les producteurs, ils ont tous témoigné et souligné les grandes qualités humaines du volontaire, son énergie, son attitude. (...) les producteurs/agriculteurs ont souhaité faire une vidéo pour lui.

Histoire de changement significative négative

Un volontaire qui avait de la motivation, s'est heurté aux réalités de son contexte et de sa structure locale d'accueil. Il s'est senti frustré par les limites/défaillances en interne et malheureusement, au lieu d'apporter des améliorations, le volontaire a adopté un regard très négatif, une attitude critique. La structure locale d'accueil a dû mettre un terme à son contrat car la communication était interrompue et cela a engendré beaucoup de tensions au sein des équipes et parmi les volontaires.

3.2 Les volontaires, incarnation des organisations et contribution à la création de liens de proximité

Marqueur : Les volontaires favorisent la création de liens de proximité et contribuent à rendre visible le rôle et les actions des organisations

Aperçus des changements observés et tendances

Des changements peuvent être constatés auprès des publics et bénéficiaires des actions/services des structures d'accueil locales. Un premier aspect, lié à la curiosité engendrée par la présence du volontaire, peut contribuer à **augmenter la fréquentation, les visites des activités de certains partenaires**.

La nouveauté peut aussi favoriser la fidélisation de certains publics. Au-delà de « l'attrait » que peuvent représenter les volontaires, leur présence apporte de l'interculturalité dans les activités. Cet aspect est d'autant plus important pour les structures et les activités liées à la francophonie, comme les Alliances Françaises. Les volontaires incarnent le projet de développement de la langue française par excellence et contribuent ainsi à la visibilité, à la crédibilité du projet auprès des jeunes étudiants.

« On gagne en visibilité et notoriété de la francophonie - il y a une forte notion d'image pour les AF qui soutiennent beaucoup d'écoles en offrant un appui aux enseignants de français et des propositions d'activités culturelles. » [Partenaire local]

Les relations engagées par les volontaires étrangers, notamment par les SCI plus souvent en mission de proximité auprès du public, comportent une dimension personnelle et interculturelle forte. Elles **contribuent à enrichir les activités de certaines structures au niveau culturel et humain** et engendrent des situations de rapprochement avec les bénéficiaires.

Témoignage – Partenaire français : Une organisation française intervient auprès d'enfants en situation de vulnérabilités. Dans leur pays d'intervention, les relations entre adultes et enfants sont assez froides, distantes, voire rudes. Les volontaires apportent leur propre culture de lien et de communication avec les enfants. Ils sont plus tactiles, prennent le temps de rire, de partager… *« Pour les enfants, le rapport aux volontaires n'est pas le même qu'avec les locaux. Les volontaires apportent autre chose aux enfants, une autre façon de faire. Les volontaires apportent la proximité et plus de lâcher prise avec les enfants. »* L'apport de volontaires, leur façon d'interagir avec les enfants, contribue à changer les pratiques, petit à petit, des éducateurs locaux.

Il est important de souligner que la proximité avec les bénéficiaires et les communautés renforce le sentiment d'utilité des volontaires en donnant plus de sens à leur engagement. Toutefois, tous les volontaires n'ont pas toujours l'opportunité de créer un lien direct avec les publics ciblés, cela dépend de la mission qui leur est assignée. La pertinence de mettre les volontaires en proximité des publics reste à étudier en fonction des contextes et des projets (langues locales, contextes géopolitiques…).

« On aimerait passer plus de temps avec eux, faire des activités avec eux et pouvoir parler avec eux en français, mais ils n'ont pas le temps, ils sont tout le temps dans leur bureau. » [Enfants bénéficiaires]

« C'est sur le terrain que je me sens le plus utile avec les leçons de français. Il y a un lien qui se crée. Au début c'est l'engouement autour du Waza[20] et après c'est la relation de confiance qui se met en place. » [Volontaire - SCI]

Ce marqueur de changement a cependant une double dimension car il contribue parfois *« à alimenter l'image de prestige portée par l'étranger »* venant du Nord. Dans certains contextes, la présence d'un étranger et les liens directs avec celui-ci peuvent, au contraire, susciter de la défiance. La valeur ajoutée des dynamiques relationnelles engendrées par les volontaires auprès des communautés et des bénéficiaires, doit donc être analysée au regard des contextes culturels et parfois même géopolitiques.

[20] Etranger en Malgache.

Témoignage - Volontaire - SCI : un volontaire témoigne de son expérience relationnelle auprès d'agriculteurs. Le premier obstacle au lien de proximité est lié à la langue qui nécessite la présence d'un tiers pour assurer la traduction. « *Quand on est sur le terrain, avec les agriculteurs, ça peut être compliqué, on a besoin d'un collègue tunisien pour faire la traduction ».* Il fait aussi face aux différentes interprétations qui peuvent être faites de par sa position d'étranger et aux biais relationnels que cela peut créer. « *Quand on rencontre les agriculteurs il y a un biais : on pense « Français, argent/financement, ça génère des attentes. Ou alors, ils sont méfiants par rapport au traitement des données ».* Son rôle dans la communication auprès des bénéficiaires n'est donc pas neutre et peut à la fois favoriser certaines relations comme les compliquer. « *Ce n'est pas une position neutre du tout. Parfois les gens souhaitent s'exprimer parce que je suis étrangère et parfois tout le contraire. Ça peut jouer en faveur ou contre. »*

Cette dimension humaine de proximité peut aussi avoir des répercussions hors cadre professionnel. Les volontaires peuvent, par leur posture dépassant le cadre professionnel, favoriser des temps d'échange dans des espaces informels. Ils participent ainsi à **tisser des liens de cohésion au sein des équipes et auprès des publics et communautés cibles, à créer une ambiance de proximité.**

« Chaque fois qu'on reçoit (des volontaires), on renouvelle notre esprit d'équipe. Le fait d'accueillir des volontaires nous pousse à rester fidèles à notre manière de faire, à rester « humains », ils proposent des cours de pilates, des dîners. » [Equipe locale]

« Je pense qu'ils ont renforcé cet enrichissement humain déjà présent dans l'état d'esprit de l'organisation. Les volontaires ont apporté la bienveillance, un soutien face à des difficultés. Il y a le souci d'être au plus près et d'accompagner là où le besoin est. Ils sont respectueux, sensibles aux limites de chacun, il y a un côté très humain et authentique. »
[Partenaire de projet de l'organisation d'accueil]

Dans certaines missions, les volontaires disposent ou se créent des espaces d'immersion au sein des communautés, au-delà du cadre de leur mission. Cela se traduit, la plupart du temps, par un effet de rapprochement entre organisations et publics cibles mais aussi une valorisation des communautés d'accueil. Une certaine capacité d'ouverture des volontaires pour intégrer les communautés et une grande disponibilité sont toutefois nécessaires. Cette notion d'immersion n'est pas systématique, par manque de volonté de la part des volontaires, ou par manque de disponibilité (volontaires surchargés qui manquent de temps libre).

« La communauté peut voir que d'autres s'intéressent à notre région. Il y a un changement de regard sur notre propre lieu. Les étrangers voient de beaux paysages, mangent de bons et nouveaux fruits. Ils revalorisent notre territoire aux yeux de la communauté. »
[Partenaire de projet de l'organisation d'accueil]

« Les jeunes sont très peu dans le rapport avec la communauté locale. Ils sont là pour le travail et moins l'échange interculturel. Le rapport avec la communauté a énormément changé, il y a beaucoup moins de temps de partage. » [Partenaire français]

Histoire de changement significative positive

Deux volontaires (VSI et SCI) sont engagés chez une association animant un centre d'activité dans une région rurale. Le volontaire en service civique est impliqué dans les activités et ateliers organisés au centre. La présence des volontaires contribue à augmenter la fréquentation du centre. Les gens viennent dans un premier temps par curiosité. *« Au début, ils viennent regarder, juste pour dire bonjour, mais au moins ils découvrent ce que l'on fait. »* [Bénévole].
Cela contribue à motiver les participants. Le volontaire apporte aussi de nouvelles idées, ce qui dynamise et renouvelle les activités proposées, contribuant à fidéliser le public à moyen et long termes*. « Ils apportent beaucoup de visibilité. Même s'ils ne restent pas, car on n'a pas de volontaires chaque année, les gens se souviennent. Ça a un impact à long terme. »*
[Responsable local]

Histoire de changement significative négative

Une volontaire qui réalisait un diagnostic agricole avait identifié un agriculteur comme potentiel bénéficiaire pour une plantation d'arbres. Une première évaluation avait été faite par la volontaire en lien avec l'agriculteur et le nombre d'arbres à planter avait été estimé à 15. Malgré cette première estimation, la volontaire avait une vision de ce qui pouvait convenir, mettant en avant la possibilité d'accroître le nombre d'arbres à planter à 70. La volontaire a reconnu a posteriori :
« Ça m'a dépassé et ça a dépassé l'agriculteur aussi. C'est une famille très pauvre qui n'a pas forcément le moyen de le faire. Au final c'était peut-être trop ambitieux car j'avais un manque de connaissance des réalités de l'agriculteur et on a également souffert d'incompréhension du fait de la barrière de la langue. » [Volontaire - SCI]

3.3 Contribution au sentiment d'union autour de causes et luttes communes

Marqueur : La présence des volontaires participe au sentiment d'union autour de causes communes.

Aperçus des changements observés et tendances

L'arrivée, au sein d'équipes locales, de volontaires venus d'ailleurs, permet une rencontre de points de vue, de cultures, mais aussi une prise de conscience de l'existence de problématiques communes traversant les frontières et mobilisant par-dessus les différences de nationalités. En ce sens, le volontariat peut représenter à la fois un moyen et une motivation pour interpréter le monde, penser à des stratégies, et mener des combats communs. La présence de volontaires sensibilisés aux problématiques locales et en même temps connaisseurs d'autres réalités, peut alimenter une motivation commune. D'une part, les volontaires partagent leurs interprétations de problématiques spécifiques ou globales sous un autre angle et point de vue. D'autre part, ils sont porteurs parfois d'engagements préalables et d'expériences d'actions et de mobilisation. **La richesse vient alors de la rencontre de ces manières de voir et d'agir, et de cette envie commune de solidarité et de mobilisation**. De là peuvent naître un sentiment d'union et des nouvelles conceptions de citoyenneté/solidarité internationale, un changement significatif autour de la notion de faire ensemble, de compagnonnage et de collectif.

« Rencontrer de nouvelles cultures, avoir des idées novatrices, avoir un support, des personnes qui viennent avec un vent de fraîcheur, humainement c'est agréable d'avoir des personnes qui s'ajoutent à l'équipe, alignées avec les valeurs de l'organisation. Des amitiés, des liens se créent, il y a des collaborations qui se créent a posteriori. »
[Equipe locale]

« Le volontariat est inspirant au niveau de la société, les gens qui voient des jeunes français s'engager, se questionnent sur leur rôle. Les volontaires deviennent des ambassadeurs de l'inclusion des enfants et jeunes en situation de handicap. La présence des volontaires favorise la compréhension qu'a la société de la problématique. » [Partenaire local]

Les volontaires sont aussi parfois porteurs d'expériences pour les communautés, les équipes. Ils témoignent d'une expérience qui peut être accessible à d'autres en termes d'engagement et de solidarité. Les dispositifs de réciprocité, en cours de développement, représentent une bonne opportunité de renforcer ces échanges d'expérience et cette mobilisation collective autour de causes communes.

« Ils sont des témoins d'expérience auprès des jeunes de la communauté, qui peuvent eux aussi se projeter sur une expérience de volontariat. Cela élargit le champ des possibles. »
[Equipe locale]

Histoire de changement significative négative

La VSI avait intégré une équipe arabophone qui parlait également l'anglais. Elle-même ne parlait pas l'arabe. Malgré cette difficulté, l'équipe a continué à fonctionner en parlant arabe, ce qui a rendu compliquée l'intégration de la volontaire. Celle-ci apprenait les actions qu'elle devait mener à la dernière minute et souffrait d'un manque d'inclusion dans l'équipe. Ceci, de son point de vue, l'a empêchée de se sentir comme partie intégrante de l'équipe et de mener sa mission en offrant tout son potentiel. Elle aurait souhaité pouvoir mieux contribuer aux combats de l'organisation qu'elle considérait urgents et nécessaires. [Volontaire - VSI]

Points de bascule du domaine de changement Enrichissement humain

La dimension interculturelle est l'une des grandes valeurs ajoutées du volontariat international. Elle est un véritable amplificateur pour les différentes parties en jeu. Elle représente aussi un grand défi pour les acteurs qui la vivent. **Élément charnière et incontestable des relations qui se tissent dans le volontariat international, la dimension interculturelle doit être anticipée et préparée au regard de différents facteurs**. Plusieurs points de bascule ont été identifiés ; certains sont transversaux et s'appliquent à la plupart des marqueurs, d'autres sont plus spécifiques à certains marqueurs de changement.

- **Niveau de valorisation de la dimension interculturelle dans la stratégie RH**

Les entretiens menés ont mis en exergue une absence fréquente de prise en compte de la dimension culturelle dans la gestion des ressources humaines. Les structures d'envoi, partenaires français ou sièges, qui positionnent des volontaires chez leurs partenaires locaux, **sous-estiment la complexité de l'arrivée d'un volontaire étranger au sein des équipes locales**. Cela peut également être le cas chez les structures d'accueil qui sont parfois dépassées par la charge de travail et n'ont pas le temps, ni le réflexe, ni les capacités et les outils, d'intégrer l'interculturalité dans leur stratégie et leur dynamique d'équipe. Cela permettrait pourtant d'améliorer le ratio bénéfice/risque de l'accueil de volontaires. La dimension interculturelle dans le volontariat semble prépondérante par rapport aux autres cadres préfigurant une relation professionnelle.

« On ne sent pas de hiérarchie, il y a un travail d'équipe et horizontal, c'est de la collaboration. On est libre de donner nos opinions et elles sont prises en compte. J'ai senti (…) un côté humain qui est hyper important et qui fait qu'on a envie de s'investir. »
[Volontaire - SCI]

- **Niveau de valorisation de la dimension interculturelle au sein des projets**

Interroger la plus-value de l'interculturalité au sein même des activités et projets des partenaires et structures locales permet de valoriser la place du volontaire auprès des publics et communautés. Certains projets comportent, par leur essence, des enjeux d'interculturalité (éducation, francophonie, loisirs et culture). Les volontaires apparaissent comme une réelle plus-value qualitative qui vient enrichir les résultats, les effets des activités ou services auprès des publics cibles. Dans d'autres projets, cette dimension n'est pas toujours évidente et **les formes de proximité entre les volontaires et les communautés cibles doivent être étudiées au regard des bénéfices potentiels et des stéréotypes existants**. Une réflexion sur le rôle à jouer par les volontaires au sein des communautés est donc essentielle.

« Pour les missions SCI c'est plus systématique, car on ne demande pas de compétences techniques. Le premier intérêt est l'interculturalité pour les activités du projet. » [Partenaire]

« Tous les changements interculturels dans les activités, le siège ne les voit pas et ça ne l'intéresse pas. » [Volontaire - SCI]

- **Disposition des équipes à dépasser la frontière personnelle/professionnelle et à être bousculées**

Le volontariat se distingue du salariat sur différents aspects d'ordre statutaire, mais également sur des questions qui sont plus impalpables et de l'ordre du personnel. Ainsi, l'état d'esprit des personnes impliquées dans la relation qui se construit au sein du volontariat est un facteur important à prendre en compte, et notamment celui des membres des équipes. **La disposition des équipes à dépasser les frontières du cadre professionnel posé,** tout comme **l'ouverture au bousculement qu'implique la rencontre interculturelle, s'avèrent être des facteurs importants dans l'enrichissement humain**.

« L'équipe aide à ce que les nouveaux membres s'intègrent au-delà du côté professionnel, avec le partage d'un projet et d'une vision commune. Nous avons su l'embarquer dans nos défis, nos projets. Nous partageons tout, nous sommes transparents, ça responsabilise et ça donne un même niveau d'information. Un déjeuner collectif est organisé tous les jours avec toute l'équipe et les autres organisations, ça crée du lien, ça améliore les relations personnelles. Il y a une ambiance d'accueil chaleureux. L'ambiance d'équipe de l'association facilite : on organise des sorties, des dîners ensemble. » [Equipe locale]

Les témoignages indiquent que les expériences positives de la rencontre interculturelle dépendent surtout des savoir-faire/être des personnes qui composent les équipes. Le plus souvent, les membres des équipes apprennent sur le tas, en étant confrontés aux situations et en développant petit à petit des connaissances, des acquis et des outils qui aident à mieux faire.

Ainsi, les associations ayant des années d'expérience dans l'accueil de volontaires internationaux ont amélioré, par la pratique - parfois en passant par des moments de fortes tensions - leurs capacités de gestion de l'interculturel, assurant un cadre de bienveillance, de compréhension, d'ouverture et d'écoute réciproque.

- Niveau de préparation des volontaires au contexte et à la culture locale

Le niveau de connaissance des volontaires du contexte local, de préparation au choc culturel, et les expériences préalables d'expatriation, peuvent représenter des facteurs qui contribuent à des effets positifs ou négatifs dans le domaine de l'enrichissement humain. L'étude a démontré que les contextes pays sont importants à prendre en compte pour avoir une lecture fine des changements potentiels et des leviers et obstacles à considérer. **Une préparation contextualisée s'avère utile pour que les volontaires aient une connaissance des particularités et de l'histoire de leur destination, pour adopter une posture adaptée, et réfléchir aux stratégies les plus pertinentes pour un impact positif**. De même, beaucoup de structures interrogées expliquent que les codes culturels doivent être connus par les volontaires pour se comporter, agir et réagir de la manière la plus pertinente. Les questions de tenues vestimentaires, de comportements, ont été évoquées pour expliquer certaines difficultés et effets non désirés.

« Jusqu'à présent, nous avons eu des volontaires très participatifs, à l'exception d'un seul. La recommandation est que les volontaires soient prêts à s'intégrer, à faire partie de la communauté. Nous demandons que les volontaires n'apportent pas de choses de l'extérieur, par exemple pour Halloween, nous ne le voulons pas, nous voulons préserver les traditions de la communauté et qu'il y ait plus de respect pour la culture de l'endroit. Nous devons améliorer la communication pour renforcer la compréhension et la confiance. » [Equipe locale]

« Il y a parfois un certain manque de respect de la part de certains Français. On vient pour donner appui à des personnes et on se permet un comportement qui n'est pas correct. »
[Partenaire français]

- Niveau d'accueil, intégration et gestion des volontaires

La gestion du volontariat international implique la prise en compte d'étapes, phases, cycles qui relèvent de l'expatriation et des spécificités du volontariat en lien avec la motivation, l'engagement et le sens d'utilité. Parmi ces phases, le temps d'intégration et d'immersion semble fondateur des relations et actions à venir. Il constitue le point de départ de la rencontre et le socle de l'histoire en commun à construire.

Des expériences ponctuelles favorisant le démarrage de la mission en amont du déplacement des volontaires vers le pays d'affectation, ont d'ailleurs été fructueuses : les volontaires ont tissé des liens avec leur organisation d'accueil en amont de leur départ, ce qui a facilité leur projection sur la mission, leur compréhension du contexte et leur préparation. D'autres organisations expérimentent la mise en place de « périodes d'essai » sous un autre statut.

« Quelques facteurs clés de succès : la préparation avant de partir avec l'organisation d'accueil, il faut être attentif aux motivations des personnes et faire de la sensibilisation à la culture différente. » [Equipe locale]

« Il faut une période de minimum trois semaines d'intégration avant que le volontaire puisse réellement commencer. » [Equipe locale]

Témoignage - Partenaire français : Suite à de nombreuses ruptures de volontariat anticipées, un partenaire, intervenant dans une zone rurale reculée s'est interrogé sur les difficultés rencontrées. L'étape du recrutement et l'évaluation de la motivation des volontaires à s'investir dans leur mission, aux vues des conditions particulières, semble essentielle. Il est toutefois difficile de cerner la réalité de cette motivation au cours du recrutement. *« C'est difficile au moment du recrutement, car ils disent oui, ils fantasment leur aventure. Mais une fois sur place c'est différent. ».* Les nombreuses ruptures ont mis en difficulté l'organisation au niveau local et un échange a été réalisé avec La Guilde pour identifier des solutions. Une période d'essai va donc être mise en place et expérimentée avec les prochains volontaires. *« On leur demande d'abord de venir 2 mois en tant que bénévole, et ensuite, s'ils sont d'accord on peut passer à une mission de volontaire. »*

- **Prise en compte des "intangibles" : posture, engagement et motivation**

La posture du volontaire, qui dépend à la fois de l'individu mais également de sa préparation, figure parmi les sujets les plus mentionnés par les parties prenantes. Il s'agit d'un aspect difficile à cerner. Il n'existe pas une seule « bonne posture ». La posture engage l'image que les volontaires donnent d'eux-mêmes, elle suppose l'adéquation de l'attitude à la situation, aux publics, aux contextes. Nombreuses sont les structures qui reconnaissent la richesse du volontariat dans son potentiel d'échange et de partage horizontal, basé sur le respect, une ouverture, une envie de rencontre et d'apprentissage réciproque. A l'inverse, les organisations ayant accueilli des volontaires venant imposer des manières de faire, croyant posséder la vérité absolue, dénoncent des effets nocifs sur leurs équipes et les parties prenantes.

« Un frein peut être la posture du volontaire, qui se positionne en donneur de leçons, les volontaires qui ne sont pas à l'écoute des partenaires. Il faut accompagner les volontaires à prendre du recul. » [Equipe locale]

« Je n'identifie pas forcément de facteurs externes, je dirais que c'est plutôt l'état d'esprit des jeunes. L'ouverture à l'autre, la faculté d'adaptation, l'esprit de service, d'engagement, la motivation sont fondamentaux pour l'impact des missions. » [Équipe locale]

Témoignage - Partenaire local : L'interculturalité, le fait d'être étranger, peut être un plus mais aussi un grand inconvénient. Cela dépend de la personne. Une organisation a vécu différentes expériences. Certains de leurs volontaires sont très exigeants et impatients. Les agriculteurs, avec qui l'organisation travaille, reçoivent mal les volontaires qui viennent avec des attitudes d'imposition et critiques. La rencontre interculturelle peut être source de conflit lorsque la personne est trop convaincue d'avoir raison.

La **motivation et l'engagement** sont deux autres ingrédients pouvant faire la différence lorsqu'on parle d'impact dans ce domaine de l'humain. Éléments intangibles et difficilement mesurables, ils peuvent néanmoins être explorés et identifiés au moment du recrutement et devraient, selon plusieurs organisations d'accueil, représenter un des filtres principaux dans les choix des candidats. Ils sont en effet les composantes qui structurent et guident le volontariat. Ils **constituent un atout pour les organisations qui, en même temps, doivent savoir relever les défis de les nourrir** et de laisser l'espace et l'écoute pour que ces motivations et engagements puissent s'exprimer.

« Il y a quelque chose du domaine du personnel, du profil de la personne, de son intérêt, sa motivation, de son envie d'évoluer. » [Equipe locale]

« On est sérieux, investis, on est ponctuels, on est plus présents de manière continue, le fait d'être volontaire nous donne beaucoup de disponibilité, de l'engagement et de la motivation. » [Volontaire - SCI]

- Niveau de connaissance de la langue locale

La majorité des acteurs s'accordent sur le fait que la connaissance de la langue locale est un vrai atout. Sans être une condition *sine qua non*, elle constitue un élément de rapprochement, de compréhension. Le fait de comprendre et/ou parler la langue du pays est **interprété comme une volonté de s'intégrer, de prendre en compte les réalités locales et d'être plus proche des personnes**. À l'inverse, le fait de ne pas connaître la langue locale représente un obstacle notamment sur certaines missions dans des endroits éloignés, où les populations parlent difficilement d'autres langues et ont besoin de proximité. L'accès à la langue locale est dans tous les cas un levier important pour favoriser des changements positifs en termes d'enrichissement humain.

« La barrière de la langue. Rares sont ceux qui prennent la peine d'apprendre l'arabe. Je pense que ça en vaut la peine, et c'est un signe de volonté d'intégration. » [Equipe locale]

« On n'est pas suffisamment incité à apprendre la langue locale. C'est pourtant essentiel. Ça repose sur des initiatives personnelles. » [Volontaire - VSI]

SYNTHESE ENRICHISSEMENT HUMAIN

Sentiment d'union autour de causes communes

SOUS-CHANGEMENTS

- Prise de conscience de l'existence de problématiques communes
- Inspiration pour des engagements locaux
- Nouvelles conceptions de citoyenneté et solidarité mondiale (faire ensemble...)

> *Rencontrer de nouvelles cultures, avoir des idées novatrices, avoir un support, des personnes qui viennent avec un vent de fraîcheur, humainement c'est agréable d'avoir des personnes qui s'ajoutent à l'équipe, alignées avec les valeurs de l'organisation. Des amitiés, des liens se créent, il y a des collaborations qui se créent a posteriori.*
>
> **Équipe locale**

RECOMMANDATIONS

- Nourrir la motivation et l'engagement des volontaires
- Assurer un partage des enjeux/visions de l'organisation/des publics cibles/ du pays aux volontaires par les équipes accueillantes

Renouvellement des pratiques et visions des équipes

SOUS-CHANGEMENTS

- Prise de recul et remise en question, réinterprétation des pratiques locales/globales
- Dynamisme/ innovation/ mise en mouvement
- Évolutions personnelles et organisationnelles

> *Les volontaires contribuent à l'innovation, ils/elles viennent avec d'autres idées, d'autres méthodes, ça engendre des nouvelles pratiques. Notre association a évolué dans ses idées et dans ses pratiques grâce à la présence de la volontaire.*
>
> **Équipe locale**

RECOMMANDATIONS

- Valoriser l'enrichissement humain au sein des stratégies de volontariat et des partenariats
- Outiller et former les équipes accueillantes à la gestion des volontaires (du recrutement, à la préparation au départ, l'accueil et intégration, le suivi/accompagnement pendant et au retour)
- Accompagner les volontaires dans leur posture
- Préparer les volontaires au contexte culturel spécifique de leur mission et à l'apprentissage de la langue locale s'il y a lieu

Création de liens de proximité

SOUS-CHANGEMENTS

- Temps d'échange dépassant le cadre formel/ professionnel valorisant la dimension humaine
- Enrichissement des relations auprès des communautés cibles et proximité
- Renouvellement de l'image au sein des communautés qui appelle à la curiosité

> *On n'a pas la même culture et on apporte à l'équipe et aux bénéficiaires/partenaires, à travers nos relations humaines. On crée du lien. On a lancé des cours de Pilates et yoga le soir, on propose des sorties en dehors des heures de travail.*
>
> **Volontaire - SCI**

RECOMMANDATIONS

- Valoriser l'interculturalité au sein des projets et des activités
- Accompagner la posture des volontaires auprès des communautés en fonction des cultures et des contextes
- Faciliter l'accès à l'apprentissage de la langue locale pour les volontaires
- Favoriser des espaces de rencontre au-delà du cadre de la mission
- Préparer les équipes accueillantes à la rencontre interculturelle et aux spécificités du volontariat (distinction avec le salariat)

SECTION B – LA RELATION PARTENARIALE AU SEIN D'UNE STRATÉGIE DE LONG TERME

Introduction à la dimension partenariale du volontariat

Les dispositifs de volontariat impliquent différentes parties prenantes. Ils reposent sur un partenariat multi-acteurs incluant les institutions telles que le MEAE, l'ASC et France Volontaires, et plus particulièrement sur une relation tripartite entre structures d'envoi, structures d'accueil et volontaires. **Cette relation doit se construire autour d'une vision qui dépasse le court terme et l'opportunité ponctuelle de la mobilisation d'un volontaire**. Ainsi, il s'agit de **construire des stratégies** tenant compte de différents aspects : la compréhension des enjeux de part et d'autre, la prise en compte des réalités et des contextes de chacune des parties, la mise en place d'une communication fluide et transparente, tenant compte de l'interculturel et permettant l'explicitation des besoins et attentes, les modèles économiques et les visions de changements souhaités à travers le volontariat. La prise en compte de ces composantes, dans **un dialogue de pair à pair**, constitue la base de changements pouvant s'inscrire dans des relations de coopération renouvelées, avec une approche de réciprocité. En ce sens, un travail sur une stratégie globale doit être fait, prenant en compte de manière ample, ce que le volontariat international vise à construire (thématiques, régions…).

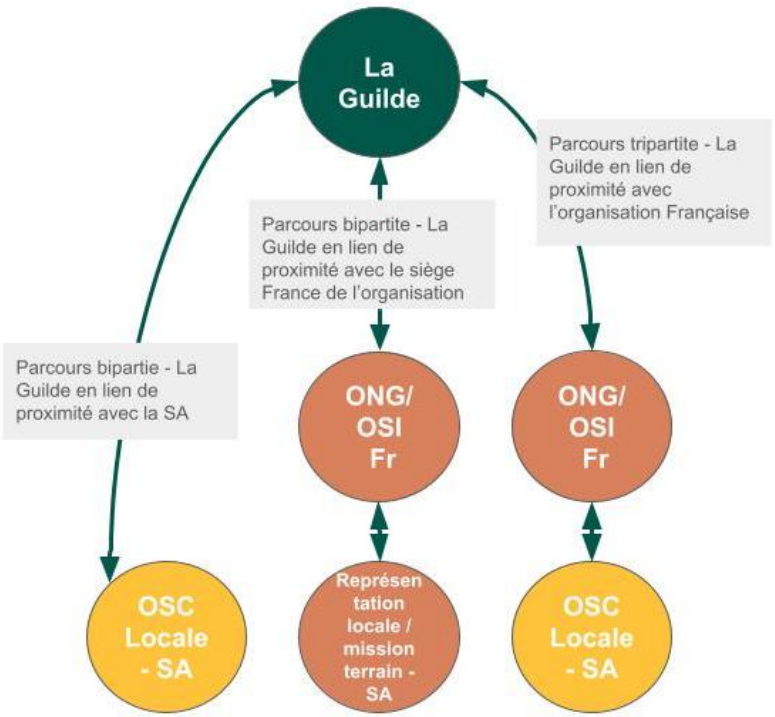
À quoi La Guilde et ses partenaires souhaitent-ils contribuer en tant qu'organisations, quels sont les éléments à prioriser en phase avec les attentes et besoins du terrain ? Il apparaît pour cela nécessaire de dépasser le focus "mobilisation de jeunes".

« Les partenariats ne sont pas de vrais partenariats, ils sont soumis à la conjoncture. Il faut une vision de long terme. (…) La relation partenariale est une variable fondamentale. Dans le dialogue de société civile à société civile, il faudrait bâtir une stratégie. »
[Partenaire institutionnel]

Dans le cadre de cette vision stratégique visant des partenariats à haut potentiel transformateur, un parcours partenarial doit se mettre en place tout au long de la mise en œuvre des dispositifs de volontariat. **Chaque partie prenante a un rôle et des responsabilités à assurer, et dispose ainsi d'une capacité d'influence sur l'impact du volontariat sur les organisations d'accueil**. Les interactions entre les différentes parties prenantes sont en effet un enjeu majeur.

La Guilde travaille avec divers partenaires, aux profils variés et hétéroclites. L'un des enjeux de l'étude était donc d'éclairer et d'approfondir la dimension partenariale du volontariat entre La Guilde et ses partenaires, et d'analyser son influence sur les changements observés. Cela nécessitait dans un premier temps de mieux comprendre qui sont les partenaires de La Guilde.

Ceux-ci se distinguent par leurs modalités de fonctionnement et leur rôle ou place dans le dispositif de volontariat : il s'agit d'organisations qui mettent des volontaires à disposition de partenaires locaux, lesquels deviennent alors eux-mêmes des structures d'accueil (SA), ou bien de structures françaises disposant de délégations ou représentations dans les zones d'intervention, ou encore de structures locales en lien direct avec La Guilde. Cette diversité implique différents **modes d'interaction et de parcours partenarial dans le cadre des dispositifs de volontariat, au sein desquels le rôle de La Guilde varie.**



Dans ces différentes configurations La Guilde joue plusieurs rôles et différentes dynamiques d'interaction sont observées :

- **Structure d'envoi** auprès d'une structure d'accueil locale ;
- **Intermédiation** au bénéfice d'une organisation française pour la mobilisation d'un volontaire au service d'une structure d'accueil (entité locale de cette même organisation ou partenaire de droit local).[21]

L'étude a permis d'explorer les interactions dans le cadre du parcours partenarial et de mieux identifier les potentialités d'influence sur l'impact du volontariat, et donc les leviers disponibles pour contribuer à améliorer et optimiser la visée des dispositifs.

A noter que cette étude relate principalement des enjeux partenariaux auprès des organisations d'accueil. Les interactions avec les volontaires, indispensables au dispositif, ne sont ici pas approfondies. Elles sont évoquées dans un souci de vision systémique mais ne font pas l'objet d'une analyse ciblée dans le cadre de cette étude.

[21] A noter que dans le cadre du VSI, la dénomination des différentes parties prenantes peut être sujet à discussion, plus particulièrement concernant la notion de structure d'envoi. La notion d'intermédiation n'est par ailleurs pas explicitement formulée dans le cadre législatif.

I– MODÉLISER ET CONSTRUIRE ENSEMBLE UN PARCOURS PARTENARIAL : ZOOM SUR LA GUILDE ET SON RÉSEAU DE PARTENAIRES

1.1 Perception du rôle de La Guilde par les parties prenantes

Un rôle et des attentes multiples

L'étude a permis de collecter les visions et perceptions des parties prenantes concernant le rôle et les responsabilités de La Guilde. Au cœur des interactions entre les différentes parties prenantes, l'organisation apparaît comme un acteur ayant une expertise autour de la gestion du volontariat, sur lequel les partenaires peuvent se reposer.

Le premier rôle de La Guilde est tout d'abord lié à son statut. En tant que structure d'envoi porteuse d'agréments, elle a la **responsabilité contractuelle** vis-à-vis des volontaires et des partenaires. À ce titre, elle est « mandatée » pour garantir les cadres règlementaires et faire respecter les règles des dispositifs VSI et SCI. Elle dispose d'un **rôle important de coordination, de chef d'orchestre** entre les parties prenantes. Ce rôle est d'autant plus déterminant dans les configurations où plusieurs acteurs sont engagés (organisation française, partenaire local, volontaire). Il lui est alors attribué la responsabilité d'initier et d'animer cette coordination pluripartite.

L'un des rôles principaux de La Guilde reconnu par les partenaires est celui **de la gestion administrative du volontariat.** Il s'agit pur ces derniers d'une fonction facilitatrice, mais aussi de simplification d'accès au dispositif, notamment pour les petites structures qui ne disposent pas (suffisamment) de ressources dédiées aux RH ou à la gestion administrative. Pour de nombreux partenaires, il s'agit d'un **cadre sécurisant** pour se lancer dans l'accueil de volontaires.

« La structure d'envoi [La Guilde] peut faire le lien, faire une intermédiation, surtout sur le plan administratif et les organisations peuvent se concentrer sur leur corps de métier. Le partenaire n'a aucune gestion RH (assurée par La Guilde) donc ils peuvent se focaliser sur leur projet. »
[Equipe La Guilde]

« L'accompagnement et la prise en charge sont une sécurité supplémentaire dans le dispositif»
[Partenaire français]

« Avoir un partenaire spécialiste c'est un gage d'accompagnement. » [Partenaire français]

Pour certains partenaires français, La Guilde facilite, voire assure, la mise en relation entre les candidats au volontariat international et les partenaires et/ou structures d'accueil ; elle peut être sollicitée dans le cadre du recrutement, de la pré-sélection des volontaires. **Mais il est principalement attendu de La Guilde qu'elle puisse jouer un rôle d'accompagnement, de préparation des volontaires.** Il faut toutefois souligner, que, dans les faits, La Guilde ne gère qu'une partie de cet accompagnement. **En effet, la responsabilité de cet accompagnement est partagée avec les partenaires et/ou structures d'accueil, en particulier durant la mission du volontaire**.

Dans ce cadre, il est souhaité que La Guilde apporte un soutien, une aide, ponctuelle ou continue, pour faciliter l'accompagnement des volontaires tout au long de leur mission. Enfin, elle est perçue par certaines organisations comme **médiateur, tiers de confiance**, en cas de difficultés, conflits ou tensions entre les parties prenantes.

« Le regard d'un tiers sur la personne qu'on envoie ça peut nous rassurer. » [Partenaire français]

Des relations partenariales à géométrie variable

Les dynamiques d'échanges et d'interaction entre La Guilde et ses partenaires sont variables et s'adaptent aux besoins de ceux-ci. Un accompagnement étroit est privilégié pour les nouveaux partenaires n'ayant pas d'expérience du volontariat. Il s'agit notamment de clarifier les cadres réglementaires, de définir les besoins et d'identifier le dispositif (VSI ou SCI) le plus approprié. Un appui à l'utilisation des outils et plateformes numériques mis à disposition est aussi sollicité par les partenaires, dont certains expriment des difficultés d'accessibilité et d'usage (Plateforme de l'ASC pour le dépôt des offres de missions SCI par exemple). En effet, de nombreuses étapes de préparation sont aujourd'hui dématérialisées, et certaines organisations ont besoin d'aide.

« On nous a aidé pour la mise en place de l'annonce sur le site. » [Partenaire français]

« Tout est fait en ligne mais la référente est toujours disponible en cas de besoin ou question.» [Partenaire français]

Pour les nouveaux partenaires, il existe un enjeu à répondre à des besoins de **s'informer, comprendre et s'approprier les dispositifs de volontariat.**

« L'accompagnement de La Guilde a facilité la cohésion dans les préparatifs d'accueil des volontaires » [Partenaire français]

Toutefois, les expériences d'accompagnement vécues par les partenaires français et les structures d'accueil sont variées. Le questionnaire initial réalisé au cours de l'étude révèle qu'une majorité de partenaires français s'est sentie suffisamment prête pour accueillir un volontaire. En revanche, peu d'équipes locales ont répondu à ce questionnaire.

Les équipes locales interrogées et rencontrées au cours des visites terrains[22] ont témoigné d'une insuffisance, voire d'une absence de préparation à l'accueil du volontaire. L'interprétation qui peut être faite de cette contradiction (entre l'enquête initiale et les témoignages recueillis) peut venir d'une part du fait que les structures locales (partenaires des partenaires de La Guilde) ne sont pas toujours en contact direct avec La Guilde. Il existe donc un défaut ou une rupture de transmission d'information et d'échange autour de l'accueil au niveau des équipes locales. D'autre part, le décalage d'interprétation entre les résultats de l'enquête initiale et les témoignages approfondis peut être lié à un **manque de prise en compte globale de la notion d'accompagnement, des parties prenantes** qui ont répondu au questionnaire.

D'autres partenaires, ayant plus de trois ans d'ancienneté, sont relativement autonomes dans la gestion du volontariat. La Guilde est alors plutôt attendue dans son rôle contractuel et de suivi administratif, et la notion d'accompagnement en est drastiquement réduite.

[22] 37 personnes membres de structures d'accueil locales ont été interrogées en distanciel ou en présentiel, représentant 22 structures d'accueil locales.

Elle est dans ces cas principalement sollicitée en cas de difficultés, et plus particulièrement en dernier recours, lorsque des tensions n'ont pas pu être résolues en interne entre la structure d'accueil et les volontaires.

« La Guilde accompagne surtout les volontaires. Pour nous c'est plus marqué quand on rencontre des difficultés, notamment quand la mission doit se terminer prématurément. »
[Partenaire français]

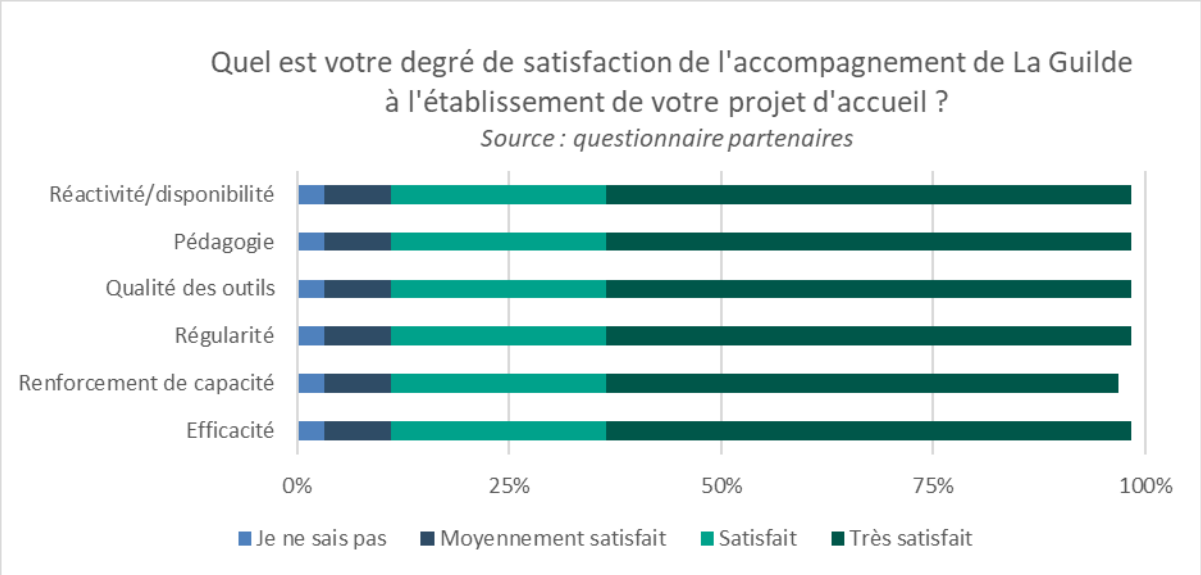
« On est souvent les derniers informés des difficultés. » [Equipe La Guilde]

Les expériences partenariales sont donc diverses. Elles sont basées sur le principe de « réponse à la demande des partenaires ». De manière globale, la satisfaction au regard de la réactivité de La Guilde est reconnue par une majorité de partenaires.

« La référente est toujours disponible en cas de question ou problème » [Partenaire français]

« Honnêtement, la Guilde ne nous a pas beaucoup accompagnés, mais ils sont très réactifs et disponibles. » [Partenaire français]

Lorsqu'il s'agit notamment de répondre aux sollicitations pour la mise en place de nouveaux partenariats et de nouvelles missions, La Guilde fait preuve de réactivité et dispose d'outils et de mécanismes d'accompagnement efficaces.



Le dynamisme et les capacités d'appui de La Guilde pour répondre aux sollicitations des partenaires durant les missions des volontaires sont toutefois plus nuancés. Les expériences vécues divergent, et certaines organisations, malgré leur demande d'appui à La Guilde, ont témoigné avoir dû faire face seules à des situations complexes (administratives, opérationnelles ou humaines). La Guilde a récemment conduit un travail de réorganisation du pôle volontariat, entraînant une rotation des personnes référentes pour certains partenaires. A l'opposé du but poursuivi, cela a parfois conduit à exacerber les difficultés de communication et de suivi d'information. Cette réorganisation est en cours de stabilisation.

L’accompagnement de La Guilde

Le modèle d’accompagnement des partenaires et structures d’accueil des volontaires est flexible et sur-mesure en fonction des demandes et sollicitations, mais aussi des capacités et possibilités de l’équipe du pôle volontariat de La Guilde.

Différents mécanismes sont mis en place par les équipes de La Guilde pour cultiver le lien partenarial :

- Les visites de terrain permettent de rencontrer à la fois les volontaires et les équipes locales. Dans certains pays, il est cependant difficile de visiter la totalité des partenaires et volontaires ;
- Une démarche de localisation de coordinateurs régionaux de La Guilde est en cours de développement (Sénégal, Liban, Cambodge et Colombie). Celle-ci améliore le suivi des volontaires et permet une meilleure connaissance et compréhension des structures d’accueil locales, ainsi qu’une plus grande appropriation du contexte de déploiement ;
- Le chiffrage prévisionnel du nombre de volontaires de l’année suivante, chaque fin d’année, peut être une opportunité pour réaliser un bilan avec le partenaire ;
- Une veille est réalisée afin d’identifier les difficultés éventuelles et de solliciter les partenaires pour réaliser un bilan (en cas de ruptures anticipées répétées notamment…) ;
- Le séminaire annuel « La fabrique du volontariat » est aussi apprécié par les partenaires. Il favorise les échanges entre organisations et un partage d’expériences. C’est un temps fort de la relation partenariale qui contribue à cultiver le lien.

Les partenaires et a fortiori les structures d’accueil ne maîtrisent pas nécessairement l’ensemble des enjeux de préparation, de suivi ou d’anticipation des difficultés que comporte le volontariat. L’accompagnement réalisé par La Guilde reste principalement dépendant de la proactivité des partenaires à la solliciter, créant ainsi un déséquilibre entre les expériences partenariales vécues par les organisations.

Face au nombre important de partenaires actifs, assurer un accompagnement de proximité plus proactif, équilibré et harmonisé représente un véritable défi pour La Guilde. L'organisation ne peut pas en effet prétendre réaliser un accompagnement personnalisé auprès de tous les partenaires de manière identique, régulière et systématiquement fréquente.

A noter par ailleurs que la gestion des volontaires tend à se complexifier dans certains contextes. Il existe des enjeux administratifs spécifiques à certains pays qui contraignent les démarches de visa ou autres formalités. Par ailleurs, le développement plus récent de missions de volontaires internationaux en France implique des démarches administratives lourdes et compliquées. **Cela nécessitera une montée en compétence des équipes de La Guilde pour répondre au mieux aux besoins spécifiques des partenaires.**

Témoignage - Partenaire français : « *L'accompagnement de La Guilde a contribué à l'amélioration de notre gestion des volontaires au sein de l'ONG. Les échanges avec l'équipe de La Guilde ont abordé des sujets tels que l'orientation des volontaires, la définition des rôles et responsabilités, la communication efficace, et la résolution de conflits. Ces discussions ont renforcé les compétences de notre équipe dans l'accueil et la coordination des volontaires. L'accompagnement a renforcé nos compétences en communication avec les volontaires. Des lignes directrices ont été établies pour maintenir une communication transparente, assurer un suivi régulier, et résoudre rapidement les éventuels problèmes ou préoccupations des volontaires. Cela a contribué à maintenir un environnement de travail positif. La Guilde a encouragé la mise en place de pratiques de reconnaissance et de valorisation des volontaires. Ces initiatives ont renforcé le sentiment d'appartenance des volontaires à notre cause.* »

Témoignage - Structure locale d'accueil : Face à une situation complexe et sensible de posture et d'attitude d'un volontaire impactant fortement la dynamique de l'équipe et les autres volontaires, une structure locale a sollicité l'appui de La Guilde dans un processus de médiation et d'aide à la décision. L'intervention de La Guilde n'a cependant pas su répondre aux attentes et besoins. *« J'attendais de La Guilde une expertise, avec un cadre de médiation et un cadre de protection pour les autres volontaires ».* La responsable de l'équipe locale a dû gérer seule la prise de décision appuyée par son siège. La réactivité de La Guilde dans le cadre de la procédure administrative de rupture semble aussi avoir fait défaut. *« J'étais dans l'attente des documents à remplir, pour que le volontaire quitte la mission le plus rapidement possible mais ils sont arrivés hyper tard et on a dû attendre un mois. »*

1.2 Du potentiel qui reste à mieux exploiter

La Guilde, première organisation française d'envoi de volontaires à l'international, dispose d'une expertise développée au courant des quarante dernières années. L'organisation maîtrise les dispositifs, les procédures, les mécanismes pour l'identification de partenaires et la mise en place des missions. Elle développe constamment un réseau considérable et riche de structures d'accueil. Elle pratique depuis longtemps des contextes culturels variés. Organisation s'étant fortement emparée du modèle d'intermédiation et portage de missions, La Guilde possède un potentiel important en termes de croissance du nombre de missions de volontariat.

Le modèle d'intermédiation a en effet l'avantage de permettre l'accès et le développement du volontariat à d'autres organisations, démultipliant ainsi les capacités de mobilisation. **Ce potentiel d'accroissement quantitatif implique une réflexion profonde autour des stratégies à mettre en œuvre pour assurer la qualité de l'accompagnement, notamment dans les cas de figure qui impliquent un affaiblissement ou une perte de la relation directe avec les structures d'accueil.**

Issues de la consultation large des parties prenantes impliquées dans cette étude, les sections qui suivent mettent en exergue les marges de progression pour une approche qualitative. Elles se basent sur les potentialités que La Guilde pourrait exploiter.

Un rôle de chef d'orchestre et d'animation de réseau

La Guilde coordinatrice et cheffe d'orchestre devrait être davantage à l'initiative, et dans la mesure de ses capacités, démontrer une meilleure proactivité dans la relation partenariale et dans l'accompagnement proposé. Sans vouloir uniformiser cet accompagnement, principe qui ne permettrait pas de répondre à la diversité des partenaires et de leurs besoins, il s'agirait de mieux **modéliser les enjeux, les étapes** (rendez-vous ritualisés et réguliers), **les besoins fondamentaux selon les partenaires** (un format de checklists pourrait être envisagé). Ce modèle permettrait de maintenir, voire restaurer les interactions, notamment auprès de partenaires fonctionnant de manière autonome. L'enjeu est aussi de dépasser l'image de « gestionnaire administratif » que certains partenaires français et locaux peuvent avoir de La Guilde, posture que rejette La Guilde, désireuse d'un véritable « contrat de confiance » entre partenaires.

« Il y a certains partenaires avec qui on a peu de contacts. Certains ne voient pas du tout le rôle d'intermédiation de La Guilde. Ils n'y voient que le rôle administratif. » [La Guilde]

La Guilde doit en effet également jouer un rôle auprès des partenaires français et proposer des actions visant des démarches qualité auprès de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de mettre à disposition des partenaires des outils pour un meilleur usage des dispositifs de volontariat et contribuer aux effets positifs sur les organisations locales. Il s'agit donc **d'accompagner les partenaires dans une démarche qualitative et de les inciter à prendre en considération les nombreux facteurs d'influence dans la définition des missions de volontariat**. Pour cela, La Guilde doit rester le chef d'orchestre des temps forts du parcours partenarial des dispositifs de volontariat.

Il serait souhaitable que cette démarche puisse s'accompagner d'une dynamique collective au sein de laquelle **La Guilde pourrait davantage structurer et renforcer** son réseau de partenaires français et de structures locales accueillant des volontaires. L'animation de temps collectifs (groupes de réflexions, ateliers d'échange de pratiques entre pairs sur des thématiques ou des intérêts communs, production collective d'outils, de guides, cafés débats…) pourrait ainsi faciliter l'accompagnement qualitatif auprès des partenaires, à défaut d'une démarche individuelle chronophage pour l'ensemble des parties prenantes.

En assumant davantage son rôle d'animation du réseau de partenaires, elle pourrait mieux identifier les forces et faiblesses et jouer sur les complémentarités des membres, ce qui permettrait aux partenaires de renforcer leurs compétences et de gagner en reconnaissance. Un suivi régulier, prévoyant des points d'étapes et une écoute active pour répondre aux besoins ou opérer les ajustements nécessaires, doit alors être assuré.

« Créer un observatoire, travailler avec les structures partenaires pour créer une communauté de pratiques, pour échanger sur les pratiques de recrutement, d'accompagnement, de développement de missions, de projets… Il faut du retour d'expériences, capitalisation. Il faut que La Guilde propose un partage d'expériences à ses partenaires et que cela permette de capitaliser les apprentissages de chacun. » [Equipe locale]

Certaines démarches collectives pourraient être réalisées en collaboration avec FV, y compris au niveau local au travers du réseau d'Espaces Volontariat. Il s'agit de mutualiser les expériences et les ressources. Enfin, le déploiement des coordinateurs régionaux de La Guilde offre aussi une opportunité d'animation de réseau auprès des partenaires d'accueil prenant en compte les spécificités des contextes.

Mieux connaître les partenaires locaux

La Guilde dispose d'un contact privilégié avec les sièges des organisations françaises et les partenaires français, mais n'est pas toujours en contact direct avec les structures locales d'accueil des volontaires. Ainsi, certaines structures d'accueil locales ne connaissent pas et n'identifient pas le rôle de La Guilde et ses potentiels appuis. De même, La Guilde dispose très rarement d'une vision d'ensemble de l'organisation d'accueil, de ses projets et de ses besoins, pourtant essentielle à l'accompagnement.

« C'est un constat qu'à La Guilde, on ne connaît pas toujours la structure locale (bénéficiaire finale de l'accueil du volontaire) car on connaît d'abord la structure française (si c'est notre partenaire). C'est important de mieux comprendre la structure locale et ses besoins, notamment au cours des visites terrains. » [Equipe La Guilde]

Les visites de terrain régulièrement organisées par La Guilde facilitent la rencontre, mais ne peuvent prétendre répondre à l'ensemble des besoins. Ainsi, **le développement de coordinateurs de terrain est un levier puissant et accessible pour La Guilde pour renforcer des relations de proximité** et garantir un relais sur place aussi bien pour les structures d'accueil que pour les volontaires. Ils assurent une représentation de proximité de l'organisation et permettent une meilleure compréhension et connaissance des réalités du terrain. Il serait donc souhaitable de poursuivre cette stratégie et de l'approfondir en déployant d'autres coordinations au niveau régional / sous-régional.

Préparation et accompagnement des volontaires

Orientée vers les structures d'accueil, l'étude n'avait pas vocation à approfondir le parcours des volontaires. L'analyse des changements et du parcours partenarial soulève toutefois des leviers importants à prendre en compte dans le cadre de la préparation et de l'accompagnement des volontaires.

Une nécessaire prise en compte des contextes et de l'interculturalité

Les formations au départ suivies par les volontaires réunissent un ensemble d'aspects d'ordre général et communs aux statuts des volontaires, à l'interculturalité et, de manière générale, aux différents contextes de déploiement. Certains volontaires regrettent une insuffisance de préparation spécifique à leur propre pays ou région malgré les échanges réalisés avec leur partenaire en amont de leur mission.

Or, l'analyse des changements révèle que l'appréhension du contexte des missions par les volontaires est un élément essentiel au changement pour les structures locales d'accueil. Tout en tenant compte des limites des formations individuelles par volontaire/structure d'accueil/pays, il semble important de renforcer les stratégies permettant d'intégrer, durant la phase de préparation, une approche personnalisée pour chaque structure d'accueil et une préparation au contexte spécifique de chaque pays. La dimension interculturelle pourrait faire l'objet de modules spécifiques et adaptés selon les pays ou sous-régions du monde ayant des points en commun et à différents niveaux.

Des suggestions ont été faites par certaines structures d'accueil et des volontaires. Parmi celles-ci, la possibilité d'intégrer dans les séances de préparation au départ, des temps d'échanges formels avec les structures d'accueil qui pourraient être outillées pour présenter les contextes de leurs pays, leurs associations et les questions qui s'avèrent essentielles pour un bon accueil et intégration. Il s'agit d'encourager et de systématiser un lien de proximité entre les volontaires et leurs structures d'accueil en amont du départ.

L'implication d'anciens volontaires ayant été mobilisés dans les pays concernés durant la phase de préparation doit être renforcée (mentorat, diversification des témoignages durant la formation au départ...). A noter par ailleurs que certaines équipes locales ont exprimé leur disponibilité et volonté pour intervenir à distance et témoigner auprès des futurs volontaires durant les sessions de préparation au départ. Cela permettrait aux volontaires de mieux appréhender leur place, leur mission, leur posture, en accédant aux perceptions et points de vue des structures d'accueil locales.

La posture des volontaires dans un rééquilibrage des relations de coopération

Il semble important d'accompagner les volontaires et les partenaires dans une meilleure compréhension des dispositifs et des potentielles difficultés ou confusions qu'ils peuvent générer. Il serait judicieux d'accompagner une compréhension mutuelle, permettant de rapprocher les visions, les langages et notamment de travailler sur les descriptifs de missions et la posture du volontaire. Rappeler les cadres, préciser les conditions locales de travail et échanger autour des valeurs intrinsèques au volontariat (engagement, motivation, sens du service, etc.) qui aident à adopter la posture la mieux adaptée aux contextes donnés. Ces aspects pourraient être pris en compte de manière approfondie lors des formations au départ des volontaires et faire l'objet d'échanges/débats/témoignages (d'anciens volontaires, équipes locales ...) venant enrichir les réflexions des volontaires et les aider à mieux se positionner. Le volontariat en tant que levier de coopération peut jouer un rôle important dans le rééquilibrage des manières de coopérer entre acteurs du Nord et du Sud. Ce rééquilibrage va dépendre du niveau de conscience et de la posture adoptés par les volontaires, d'où l'importance de réaliser un travail sur ces aspects.

Par ailleurs, le développement des dispositifs de volontariat de réciprocité va aussi dans ce sens et représente un levier de changement des relations de coopération Nord/Sud.

« La formation des volontaires est très théorique sur l'interculturalité, ça fait un peu humanitaire, années 80-90... Il faudrait travailler davantage sur ces questions de colonisation, aborder le sujet. J'ai trouvé que la formation était un peu « aventurier qui part dans la brousse », ce n'est pas une formation qui correspond aux réalités. » [Volontaire - VSI]

La question de la langue locale

La maîtrise ou du moins la connaissance basique de la langue locale est un atout sous-estimé par de nombreux volontaires et partenaires français. La grande majorité des interviewés (volontaires et équipes locales) reconnaissent que cet aspect est insuffisamment favorisé et que, sans être une condition excluante (notamment dans l'espace francophone), il représente un facteur important d'intégration et un accélérateur/intensificateur d'impacts pour les organisations locales. Cette question doit être mieux prise en compte. Certains dispositifs sont mis en place pour les volontaires, notamment par FV dans les espaces volontariat qui proposent quelques heures d'initiation aux langues, mais la plupart des démarches sont à l'initiative des volontaires eux-mêmes. Des réflexions doivent être entreprises avec les équipes locales et les partenaires français pour mieux rendre accessible l'apprentissage de la langue.

Les questions de genre et les violences basées sur le genre (VBG)

L'étude n'a pas eu pour vocation d'approfondir ces questions. On note toutefois que certaines situations ont pu révéler la complexité de l'enjeu et l'urgence d'aborder cette thématique dans le secteur du volontariat. La forte proportion de femmes (64% de femmes en 2023 pour les volontaires, VSI et SCI, de La Guilde) dans les cohortes de volontaires ainsi que l'évolution des mouvements d'égalité de genre, dont les jeunes volontaires se saisissent, doivent pousser les parties prenantes à une réflexion approfondie sur ces sujets. Un travail est en cours au niveau de La Guilde et il apparaît en effet important d'accompagner les réflexions et la mise en place de protocoles, chartes et modules de formation auprès des partenaires, notamment des petites structures qui ne se seraient pas encore (ou insuffisamment) saisies du sujet.

II – LES PARTIES PRENANTES DANS LE PARCOURS

2.1 Les réalités du volontariat pour les parties prenantes

Les avantages du volontariat avec une structure comme la Guilde

Les partenaires de La Guilde ont pu exprimer leur intérêt et leur motivation à solliciter des volontaires, SC ou VSI, au travers des entretiens et du questionnaire initial.
Différentes raisons sont évoquées de manière récurrente. Tout d'abord, **la notion de dynamisme** est régulièrement citée par les organisations qui souhaitent bénéficier d'idées novatrices, de « sang neuf », de regard extérieur permettant de **mettre en mouvement les organisations et insuffler de nouvelles énergies aux équipes locales.** L'apport de **compétences, savoir-faire ou expertises techniques spécifiques et diversifiées** est aussi essentiel pour enrichir les programmes, apporter de nouvelles méthodes, et améliorer la qualité des actions. A cela s'ajoutent des enjeux de transmissions et de transfert de compétences ou de savoir-faire au niveau local.

« Cela nous permet d'avoir des personnes motivées qui boostent l'équipe et d'avancer plus vite dans nos projets ».

Les motivations liées aux bénéfices de **l'interculturalité, de la diversité, de l'ouverture sur le monde** sont aussi régulièrement évoquées. Pour certaines organisations, **la dimension collective au-delà des frontières**, le vivre ensemble dans la diversité et le brassage des cultures sont les raisons prioritaires de la mobilisation de volontaires dans leur projet. Le recours au volontariat peut être aussi motivé par des enjeux de représentativité de la francophonie ou des enjeux de maîtrise de la langue française nécessaire à leur activité.

« Pour notre structure, l'intérêt est de permettre aux bénéficiaires de rencontrer des personnes différentes d'eux, une autre culture, une autre façon de penser, et de permettre la mixité sociale ».

Le recours au volontariat représente aussi une opportunité pour certains partenaires français de bénéficier d'un relais, d'une représentation sur place auprès de leur équipe ou de leur partenaire local, *« pour assurer le suivi des projets sur place et assurer être présente au niveau local »*.

Enfin il s'agit pour les organisations de renforcer les ressources humaines et d'accéder à une main-d'œuvre qualifiée à moindre coût.

« Apporter des compétences diverses et variées qui enrichissent les projets permet de diminuer les coûts pour notre ONG qui peine toujours à trouver suffisamment de fonds ».

Globalement, les expériences d'accueil de volontaires laissent entrevoir un sentiment de satisfaction de la part des partenaires, qui reconnaissent par ailleurs que le volontariat n'est pas toujours "rose". Ceux ayant plusieurs années d'expérience savent que le volontariat peut souvent être chronophage et que, tout ce qui est de l'ordre de "l'humain" comporte des difficultés en termes de gestion (de la diversité, des conflits, etc.)

« Ça prend beaucoup d'énergie de les accueillir et à chaque fois il faut s'adapter à quelqu'un d'autre. » [Equipe locale]

La place des équipes et structures locales dans le parcours

La collecte de données auprès des équipes locales a mis en avant, de manière générale, un manque de valorisation des équipes et des ressources existantes localement, et un défaut de collaboration et de concertation entre La Guilde, les sièges de structures françaises et les équipes locales. **Ces dernières sont bien souvent les grandes absentes du dispositif et du parcours**. Il faut par ailleurs souligner que cette étude a été une opportunité réussie de leur donner la parole, un premier pas vers une approche plus participative et inclusive.
Il semblerait que les dynamiques en lien avec les questions administratives, les conditions posées par les bailleurs de fonds, renforcent les déséquilibres propres à un système où les organisations du Sud adoptent souvent une attitude de passivité, de résignation qui vient du fait d'être en posture de celui qui "reçoit", et les organisations françaises (et occidentales en général) qui sont dans l'initiative et dans la prise de décision.

La majorité des témoignages ont également soulevé un manque de préparation/formation autour de la gestion du cycle complet de volontariat. La grande majorité des structures d'accueil locales ont développé une expérience "sur le tas". Hormis la formation adressée aux tuteurs de SCI par l'ASC considérée comme « très théorique et administrative », il n'existe pas de temps, d'espaces de formation dédiés.

Or, plusieurs facteurs mis en avant comme leviers de changements positifs sont précisément en lien avec des bonnes pratiques autour des différentes étapes clés du parcours de volontariat.

Les écueils du secteur : entre professionnalisation et dérives

Les partenaires constatent une évolution, au cours des dernières années, des motivations et types d'engagements des volontaires. En effet, **la démarche semble s'inscrire de plus en plus dans le cadre d'un parcours professionnel**. En d'autres termes, les volontaires recherchent avant tout une expérience professionnelle. De même, les organisations ont parfois tendance à « professionnaliser » les missions et à surdimensionner les responsabilités et les ambitions au regard du statut des volontaires. A noter que ce cadre qui se « professionnalise » y compris dans le langage utilisé et pratiqué par les parties prenantes (fiches de poste, expatrié, augmentation…) crée de la confusion et **peut générer des malentendus et des tensions**.

Certains volontaires dénoncent des responsabilités et exigences démesurées, conscients de leurs statuts et ne comprenant pas le manque de respect d'un cadre fixé par des lois françaises. D'autres peuvent se sentir « exploités » et regretter que leur mission prenne la place d'un emploi d'expatrié voire de salarié local. A l'inverse, l'attachement de certains volontaires au respect d'horaires et de temps de travail stipulés dans leurs contrats, peut faire l'objet de critiques et de jugements (en lien avec le manque d'engagement, de disponibilité, etc.), de la part des équipes locales dont les membres travaillent parfois 7 jours sur 7 avec une rémunération inférieure aux indemnités reçues par les volontaires, et soumis à une législation du travail différente. L'ensemble des parties prenantes s'accorde sur le fait qu'**il existe une certaine dérive dans l'usage des dispositifs de volontariat qui alimente les confusions et génère des difficultés, rappelant la nécessité de clarifier le statut des volontaires**.

« On est aussi victimes des changements d'une génération qui sait qu'elle a des droits et on les met dans un statut où tout n'est pas clair. » [Partenaire français]

2.2 Des marges de progression au service de la qualité du volontariat

Des missions à situer dans le cadre de visions stratégiques partagées sur le moyen-long terme

Une réaffirmation de la plus-value du volontariat dans les stratégies RH

L'étude a permis de faire le constat d'un usage parfois opportuniste du volontariat, en tant que ressource humaine qualifiée à moindre coût et aux enjeux administratifs moins contraignants. Sans porter de jugement sur cet état de fait qui répond aux réalités des associations, au Nord comme au Sud, qui peinent à assurer leur soutenabilité, i**l semble important de redonner aux dispositifs de volontariat une valeur plus large, riche et constructive**. Il s'agit de travailler de manière conjointe avec les partenaires, sur la valorisation des aspects parfois sous-exploités dans le domaine de l'enrichissement humain (interculturalité).

« Notre organisation est forte pour accompagner des RH, mais il n'y a pas du tout de spécificité volontaire. Il faudrait clarifier cette distinction : réfléchir à ce qu'apporte le volontariat au-delà d'un avantage économique. » [Partenaire français]

« Ça nous permet d'équilibrer les budgets. Il y a un fort enjeu financier. Sur le plan administratif, dans certains pays c'est aussi plus facile lorsqu'il y a un accord autour du dispositif de VSI. C'est parfois beaucoup plus simple que d'envoyer un expat en CDD (permis de travail, VISA, taxes…) ». [Partenaire]

La plus-value du volontariat, comparé notamment à un statut professionnel de salarié, se situe en particulier dans **le domaine de l'interculturalité, qu'il convient de revaloriser au sein des stratégies RH ainsi qu'au sein même des projets**. Cela doit par ailleurs contribuer à renouveler la promotion de la rencontre, de l'échange, de la réciprocité et de la solidarité, nécessaire au renouvellement des relations de coopération.

Une stratégie déclinée en feuilles de route spécifiques à chaque organisation

Pour accompagner les partenaires dans cette démarche de réflexion stratégique autour des dispositifs de volontariat, **un outillage semble nécessaire**. Il s'agirait de construire collectivement (entre La Guilde, les partenaires français et les structures d'accueil locales) un cadre du développement des missions de volontariat à court, moyen et long terme. Cette stratégie aurait vocation à permettre de définir, dans une approche partenariale et réciproque, la coopération à mettre en place à travers le volontariat et des feuilles de route au service des organisations et de leurs projets. Dans cette configuration, le volontariat représenterait un élément permettant d'innover, accélérer, renforcer ou compléter des processus en œuvre.

Des missions construites autour des besoins et intérêts des équipes locales en évitant la dépendance

Cette feuille de route devrait inclure **une analyse conjointe des besoins des structures et des intérêts autour du volontariat**. Elle viserait la mise en perspective des besoins au regard des dispositifs et des objectifs poursuivis à travers le volontariat à moyen-long termes. Ces derniers devant être définis en tenant compte du **fragile équilibre entre les bénéfices et les risques que le volontariat peut engendrer en termes de dépendance et de perpétuation de relations asymétriques**. Il conviendrait que la mise en place de missions s'insère au sein d'une vision d'avenir visant l'autonomisation et la montée en compétence au niveau local (réinvestissement des composantes de partage et de transfert de savoir, savoir-faire, expertises…). Cette stratégie reste à construire et à anticiper au moment de la définition des fiches de missions et doit prévoir des temps et des stratégies de mise en œuvre sur le terrain (travail en binôme volontaire/équipe locale par exemple).

Une communication claire et effective autour des statuts

Dans cette dynamique pluri-partenariale, il semble par ailleurs important d'harmoniser les compréhensions autour des différents dispositifs, notamment auprès des équipes locales. Des confusions persistent autour des statuts (salarié, volontaire, bénévole). **La frontière entre « travail » et « mission de volontariat » reste encore poreuse**, d'autant plus que les attentes auprès de certains volontaires (notamment les VSI) et les responsabilités assumées sont parfois élevées.
Ceci entraîne des tensions, des malentendus, des frustrations, des revendications aussi bien de la part de volontaires que de la part des équipes locales. Pour faire face à cette problématique, un travail d'information et de sensibilisation avec les partenaires et les volontaires s'avère nécessaire. Les équipes locales doivent nécessairement avoir accès à une

explication ample de ce qui distingue le volontariat (notamment l'existence d'un contrat et de lois encadrant les statuts) du bénévolat. Il existe en effet des difficultés de compréhension autour des indemnités reçues (et de leur proportionnalité face aux salaires locaux) notamment dans les pays où le volontariat est conçu comme un don altruiste de temps sans rétribution financière, similaire à du bénévolat.

Un rappel aux volontaires et aux équipes qui les accueillent, autour de ces différences d'écosystèmes de volontariat et de ce qu'impliquent les statuts de SCI et VSI en termes d'obligations et de devoirs, peut se révéler utile. Des réflexions approfondies sur des aspects subtils mais essentiels, tels que la posture, l'engagement, le sens et la motivation, peuvent également enrichir les compréhensions et attentes mutuelles.

Des équipes locales à renforcer et à mieux intégrer

Une valorisation et inclusion nécessaire

Comme l'étude l'a souligné, les équipes locales sont encore trop souvent exclues du parcours partenarial des dispositifs de volontariat. **Il convient donc d'entreprendre un travail profond d'inclusion et de reconnaissance de ces équipes**. Il s'agit d'encourager la mise en place d'espaces d'échanges et de travail collectif, tant au niveau stratégique (mise en place du partenariat et de sa feuille de route, analyse des besoins) qu'au niveau opérationnel (collaboration effective et partagée autour de l'accompagnement des volontaires). Cela nécessite de clarifier les rôles et responsabilités partagées entre les différentes parties prenantes et de renforcer la participation active des équipes locales à certaines étapes clés du parcours, notamment dans le cadre du recrutement et de la préparation au départ.

Investir le renforcement et la participation des structures locales d'accueil

Dans une optique d'améliorer les dynamiques partenariales et d'ouvrir de nouvelles perspectives de collaboration, la valorisation des structures locales d'accueil peut permettre de répondre à différents enjeux soulevés par l'étude. **Pour La Guilde, le défi d'allier quantité et qualité ne peut être relevé qu'en travaillant sur des dynamiques partenariales reconnaissant le potentiel qui réside en chacune des structures locales et d'en faire des partenaires à part entière**. D'une part, il s'agit de valoriser leurs propres expériences et apprentissages au service d'une démarche qualitative et de la restauration de dynamiques coopératives horizontales et réciproques. D'autre part, il s'agit de renforcer leur capacité dans la gestion de volontaires afin de mutualiser les moyens et de répondre aux besoins d'accompagnement des partenaires tout en préservant les capacités des ressources humaines de La Guilde.
La Guilde pourrait alors se positionner en tête de réseau, qui faciliterait la transmission et le partage des savoirs et expériences en reconnaissant la richesse et pertinence des pratiques développées localement. Les coordinateurs de terrain peuvent être des relais intéressants dans cette approche. Ce travail doit être complété par un outillage des structures locales d'accueil (check-list, guide pratique…) qui doit leur être dédié et qui doit inclure tant les questions administratives (mieux cerner le cadre du volontariat par rapport au statut de salarié) que les dimensions opérationnelles et pratiques (foire aux questions, difficultés à anticiper…).

Une préparation à l'interculturalité de l'équipe accueillante

Comme exprimé tout au long du rapport, il existe un besoin d'une plus grande prise de conscience de l'enjeu que représente l'interculturalité dans le volontariat international, pour en

faire un atout et dépasser les éventuelles difficultés, déséquilibres, chocs ou tensions. Pourtant les équipes locales ne sont pas toujours suffisamment préparées à recevoir cette interculturalité. Il est souvent considéré comme acquis qu'elles soient prêtes à être bousculées par un volontaire étranger. **Or, il est nécessaire de systématiser un temps de préparation des équipes locales à cette rencontre et à cet échange interculturel**. Ceci implique d'approfondir la déconstruction des stéréotypes auprès des équipes locales. La Guilde pourrait accompagner cette démarche au travers de modalités distancielles ouvertes à plusieurs équipes de SA, facilitant par ailleurs les échanges entre pairs (échanges sur les peurs, les stéréotypes…), ou de mise à disposition de supports/outils aux partenaires français et aux équipes locales. Sans préparation suffisante, les impacts pour la structure locale risquent d'être négatifs ou de rester plus limités et ponctuels.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

À travers l'identification et la caractérisation des effets et changements induits par les volontaires internationaux sur les structures d'accueil, et l'analyse des facteurs exerçant une influence sur ces effets, l'évaluation lancée par la Guilde et le F3E espérait contribuer à l'amélioration de la qualité et de l'impact de la dynamique partenariale sous-jacente.

Changements observés

La caractérisation des changements auxquels le volontariat contribue a permis d'élaborer une grille de lecture composée de trois domaines de changements et de multiples facteurs qui viennent les influencer positivement ou négativement.

Le premier domaine de changement, faisant consensus auprès des parties prenantes, concerne la **capacité d'agir des structures d'accueil locales.** Cette dimension se traduit par la possibilité d'accompagner un **passage à l'échelle des organisations locales** au travers de la démultiplication des activités, d'une contribution à la structuration interne et parfois à la consolidation de modèles économiques tournés vers les bailleurs étrangers. Les volontaires tendent par ailleurs à compléter les expertises locales, de par leurs compétences, leurs savoir-faire, leurs expériences. Ils contribuent à **insuffler de nouvelles pratiques qualitatives au-delà du champ de leurs compétences**. La montée en compétences des équipes répond aux fortes attentes de changements des organisations locales. Cependant, ces changements sont encore trop souvent peu pérennes et insuffisamment efficaces. En effet, les progressions constatées dépendent de plusieurs facteurs, tels que la promotion d'une collaboration transparente entre les volontaires et les équipes locales, la valorisation des compétences locales, et l'accompagnement des volontaires dans leur rôle de médiateurs et de facilitateurs. Il est donc crucial de **garantir la complémentarité** entre les volontaires et les équipes locales pour **éviter toute dépendance.**

Le deuxième domaine de changement significatif concerne **les enjeux de communication et de visibilité.** Les volontaires internationaux peuvent contribuer à des changements importants pour les structures d'accueil locales dans leurs pratiques de communication. D'une part, ils peuvent jouer un **rôle clé de relais, de traducteur, de médiateur, auprès des partenaires et bailleurs étrangers, y compris auprès des sièges et partenaires français.** D'autre part, des changements pertinents ont été observés concernant les mécanismes de communication interne aux équipes des structures locales d'accueil. Il apparaît que les volontaires peuvent apporter une **fluidité des échanges au sein des équipes. La présence, la disponibilité et la posture des volontaires peut libérer la parole, faciliter le dialogue et les approches participatives** dans la gestion et le fonctionnement des structures d'accueil locales.

Les volontaires internationaux peuvent apporter aussi **visibilité et notoriété permettant d'accentuer la reconnaissance et la portée des structures locales et de leurs actions.** Toutefois, ces valeurs ajoutées dépendent de plusieurs facteurs et notamment du niveau de clarté qu'ont les volontaires de leur rôle, leur posture, et leur conscience de l'image qu'ils véhiculent. En effet, ce dernier point s'avère essentiel à prendre en compte, au risque d'alimenter des stéréotypes et déséquilibres liés aux relations Nord/Sud. Une intégration réussie passe aussi par la valorisation des expertises locales, un partage des valeurs de l'organisation et une compréhension des enjeux culturels et linguistiques du contexte dans lequel ils évoluent.

Le dernier domaine de changement abordé par l'étude se concentre sur l'**enrichissement humain, essence du volontariat international.** Résultant de la rencontre entre volontaires internationaux et équipes locales, celui-ci repose sur des dynamiques interculturelles favorisant les échanges et l'évolution personnelle de l'ensemble des parties prenantes (les équipes locales, les communautés, les publics, les autres acteurs locaux…). En incarnant la diversité, les volontaires contribuent à ouvrir de nouvelles perspectives et à mettre en mouvement les personnes et les organisations. La présence de volontaires contribue par ailleurs à **impulser des dynamiques de proximité renouvelées auprès des communautés et publics ciblés par les projets**. Ils suscitent **curiosité et envie de rencontre, au-delà du cadre formel de leurs missions.** Dépassant les enjeux propres aux partenaires et aux structures d'accueil locales, les volontaires internationaux peuvent contribuer à éveiller le sentiment d'engagement et d'unité autour de causes communes. Pour bénéficier de ces changements positifs, il appartient aux partenaires et aux structures qui les accueillent de se saisir pleinement de cette dimension d'interculturalité, de valoriser la dimension humaine du volontariat au sein de leur fonctionnement mais aussi au sein même des projets. Cela nécessite par ailleurs de préparer l'ensemble des parties prenantes à la rencontre.

L'analyse des trois domaines de changement soulève des enjeux de transversalité évidents qui rendent comptent de la complexité de certains processus de changement. La revue des différents changements possibles ne doit toutefois pas être lue de manière linéaire, mais comme un éventail de possibilités. Par ailleurs, les partenaires de La Guilde, par leur diversité (secteurs et zones d'intervention, taille et fonctionnement, historique…), doivent s'identifier aux domaines de changements qui leur sont le plus appropriés. Il ne s'agit pas de prétendre que chaque volontaire pour chaque partenaire doit viser l'ensemble des changements observés. Cette grille peut donc être perçue comme un outil pour La Guilde, ses partenaires en France et les structures d'accueil, pouvant servir la construction de missions dans un cadre partenarial renouvelé et réfléchi ; outil permettant de définir et évaluer les situations ou les objectifs à atteindre, mais aussi point de départ de discussions pour une meilleure compréhension entre partenaires et une prise en compte améliorée des besoins et attentes des structures locales.

Le parcours partenarial

La collecte considérable de témoignages, d'appréciations et de points de vue a permis de relever l'**importance de la logique partenariale.** Le volontariat se situe au carrefour d'un jeu d'acteurs : structures agréées, structures d'envoi et d'accueil, et volontaires, sur une toile de fond de projets/bailleurs/dispositifs qui offrent un cadre pour son développement. Les missions qui se construisent ne peuvent pas être pensées de manière isolée et ponctuelle, elles doivent faire partie d'une **stratégie collective et partagée qui s'inscrit dans le temps et doit être régulièrement évaluée et actualisée.** Il s'agit d'interroger le volontariat au-delà des finalités opérationnelles et pragmatiques, au-delà du seul enjeu de couvrir des besoins RH.

- Le volontariat pour quoi ?
- Que souhaite-t-on faire ensemble (La Guilde et la structure partenaire) ?
- À quoi doivent contribuer les volontaires mobilisés ?
- Pour combien de temps ?
- Comment construire des missions permettant des relations équilibrées et mûres, tout en évitant de mettre les volontaires dans des postures inadaptées ?

La Guilde, qui s'est inscrite ces dernières années dans une démarche de changement organisationnel axé sur le renforcement des dynamiques partenariales, doit renforcer son rôle de chef d'orchestre et d'animateur de réseau.
Si la majorité des partenaires expriment leur satisfaction concernant l'accompagnement réalisé par La Guilde, il convient d'harmoniser les pratiques et d'**accélérer la mise en place de démarches de partage et d'apprentissage collectif.**

Il s'agit par ailleurs de mieux intégrer les structures locales d'accueil au sein de ce parcours, levier considérable pour la survenue de changements positifs et efficaces. Le déploiement de coordinateurs de terrain réalisé par La Guilde va dans ce sens et devrait contribuer à assurer un développement du volontariat à la fois quantitatif et qualitatif, en restaurant une certaine proximité auprès des équipes locales d'accueil. **Une démarche qualitative doit par ailleurs contribuer à dépasser le rôle principalement administratif qui peut parfois être abusivement assigné à La Guilde.**

Au niveau des partenaires, les expériences vécues restent majoritairement positives. On note toutefois qu'il convient de renforcer les réflexions autour des stratégies conjointes de renforcement de capacités et de montée en compétences de leurs partenaires locaux mais aussi de mieux intégrer la dimension de l'interculturalité, de l'enrichissement humain dans leur stratégie de projet ou de développement des organisations. Les structures locales d'accueil sont, en effet, trop souvent oubliées dans le parcours partenarial. Elles témoignent d'un manque de considération et de participation dans les prises de décisions mais aussi d'un manque de préparation à l'accueil de volontaires et à ce que cela implique. **La valorisation de leur place dans le parcours partenarial, sous l'impulsion de La Guilde, doit par ailleurs contribuer à rééquilibrer les dynamiques de coopération entre les acteurs du Nord et du Sud.**

La qualité des expériences de volontariat et son impact dépendent d'un jeu d'acteurs en recherche constante d'équilibre. Pris entre des enjeux de survie économique et des aspirations solidaires et éthiques, **le volontariat apporte des bénéfices pour les structures locales mais comporte également des risques.** Des réflexions collectives restent à mener à différents niveaux (institutions publiques de référence, structures d'envoi, d'intermédiation, d'accueil) pour prendre conscience des écueils à éviter (dépendance, reproduction de relations de pouvoir…).

L'ensemble des parties prenantes doit donc s'inscrire dans **une dimension plus inclusive et participative** au bénéfice de changements positifs pour les structures d'accueil locales. **L'investissement sur les structures d'accueil locales**, en termes de formation, de préparation et d'implication active dans les prises de décisions (recrutement, préparation des volontaires, élaboration des missions…) doit aussi permettre de **replacer au cœur des dispositifs de volontariats les intérêts de développement durable dans une démarche horizontale.** Le développement du volontariat appelle à plus de questionnements que ceux d'ordre financier. Le choix de mobiliser un volontaire implique d'examiner et mettre en balance des dimensions économiques, interculturelles mais aussi stratégiques et éthiques.

Le développement de la réciprocité dans le volontariat, chantier en cours à La Guilde et en croissance dans le secteur, constitue également un point d'intérêt qui pourrait pousser les acteurs en jeu à se repositionner de manière différente. Faciliter la mobilisation de volontaires de pays du Sud à travers les partenaires locaux, constitue une base pour construire un dialogue horizontal sur le sujet, mais aussi contribuer à mieux intégrer les équipes locales dans le dispositif et réduire les risques de malentendu.

RECOMMANDATIONS

PISTES D'AMÉLIORATION

Appui au rééquilibrage des relations Nord/Sud

ACTEURS CONCERNÉS

- La Guilde
- Partenaires français
- Acteurs institutionnels

RECOMMANDATIONS

- Instaurer de nouvelles façons de coopérer à travers le volontariat en promouvant des dynamiques inclusives et basées sur l'horizontalité.
- Développer les missions de volontariat international (SCI et VSI) en France dans une logique de réciprocité.
- Appuyer les logiques de coopération Sud-Sud à travers la mise en place de missions de volontariat entre différents pays du Sud autour de thématiques d'intérêt conjoint.

PISTES D'AMÉLIORATION

Valorisation et reconnaissance des équipes des structures d'accueil locales pour définir les besoins et les missions des volontaires

ACTEURS CONCERNÉS

- Partenaires français
- La Guilde / autres structures agréées

RECOMMANDATIONS

- Reconnaître et valoriser les expertises des équipes locales au sein d'une stratégie de renforcement de capacités soutenue par le volontariat.
- Favoriser dans les descriptifs de missions et dans la pratique, la notion de complémentarité des volontaires avec les équipes locales en instaurant des démarches de collaboration.
- Construire des missions de volontariat en étant davantage vigilants pour éviter la dépendance et la substitution à l'emploi.
- Anticiper l'après-volontariat pour les équipes locales.

PISTES D'AMÉLIORATION

Promotion de l'apprentissage et de la démarche qualité collective

ACTEURS CONCERNÉS

- La Guilde et ses coordinations de terrain / autres structures agréées
- Acteurs institutionnels (France Volontaires notamment)

RECOMMANDATIONS

- Animer des réseaux de partage d'expériences et de leçons apprises incluant les structures d'accueil locales et les partenaires.
- Proposer des productions collectives d'outils, pour partager et mutualiser les connaissances.
- Renforcer les espaces de rencontre entre les structures d'accueil locales pour un partage contextualisé des expériences.
- Faciliter les échanges de pair à pair, notamment au niveau local.

PISTES D'AMÉLIORATION

Mise en place d'un parcours partenarial inclusif, garantissant la participation et une répartition et reconnaissance des responsabilités de toutes les parties prenantes

ACTEURS CONCERNÉS

- Partenaires français
- La Guilde / autres structures agréées
- Acteurs institutionnels
- Structures d'envoi

RECOMMANDATIONS

- Inclure tout au long du parcours partenarial les structures d'accueil locales.
- Impliquer les équipes locales dans les phases de définition des missions, de recrutement, et de préparation au départ des futurs volontaires.
- Renforcer et outiller les équipes des structures d'accueil locales à la gestion des volontaires (avant, pendant et après) et aux enjeux de l'interculturalité.
- Clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie prenante dans le dispositif d'accompagnement du volontaire.
- Interroger la distribution des ressources en lien avec la mobilisation des volontaires afin que celle-ci puisse mieux refléter la répartition des responsabilités.

PISTES D'AMÉLIORATION

Amélioration de la préparation des volontaires avant le départ

ACTEURS CONCERNÉS

- La Guilde / autres structures agréées
- Partenaires français
- Structures d'accueil locales

RECOMMANDATIONS

- Renforcer la contextualisation de la préparation au départ des volontaires.
- Renforcer la préparation des volontaires autour des questions de positionnement dans une équipe.
- Intégrer les thématiques transversales répondant aux inquiétudes des nouvelles générations (le genre et l'environnement notamment).
- Sensibiliser les volontaires au renouvellement des dynamiques de coopération en faveur de relations équilibrées et horizontales.

PISTES D'AMÉLIORATION

Définition collective des stratégies de long terme autour du volontariat

ACTEURS CONCERNÉS

- Partenaires français
- Structures d'accueil locales
- La Guilde / autres structures agréées
- Acteurs institutionnels

RECOMMANDATIONS

- Dépasser les visions de court terme pour construire des partenariats de qualité, basés sur des intérêts stratégiques partagés.
- Réaffirmer l'enrichissement humain comme plus-value du volontariat.
- Assurer l'inclusion de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de définition de stratégies.
- Renforcer la compréhension des dispositifs et statuts de volontariat.
- Définir les attentes autour du volontariat en assurant leur cohérence avec le statut et une vision de changements souhaités à court, moyen et long terme.
- Décliner les objectifs de mission du volontariat en complémentarité avec les équipes locales.
- Inclure le principe de réciprocité.

SOURCES :

Publications :

1. Charte des Volontariats Internationaux d'Echange et de Solidarité, associations adhérentes, 2009
2. Commission Européenne, 2021 European Solidarity Corps Guide V2
3. Couleurs du Monde, F3E, Estelle Hédouin, « Evaluation Finale RECIPRO'CITOYENNETE », mars 2023
4. SCD, F3E, Estelle Hédouin, « Evaluation finale PrODDige », avril 2022
5. France Volontaires, « Volontariat international d'échange et de solidarité, quelle contribution à l'agenda 2030 », mai 2021
6. France Volontaires, « La réciprocité dans le volontariat international d'échange et de solidarité », octobre 2023
7. La Guilde, « Rapport d'activité 2021 »
8. La Guilde, « Rapport d'activité 2022 »
9. LOI n° 2005-159 du 23 février 2005 relative au contrat de volontariat de solidarité internationale
10. LOI n° 2010-241 du 10 mars 2010 relative au service civique
11. MEAE, « Document d'orientation stratégique société civile et engagement citoyen 2023-2027 », 2023
12. NU, résolution « Le volontariat à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 », 17 décembre 2018
13. Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), 2021. Rapport sur la situation du volontariat dans le monde, 2022. Construire des sociétés égalitaires et inclusives. Bonn
14. Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), 2021. Rapport sur la situation du volontariat dans le monde 2018. Le fil qui nous relie. Volontariat qui nous relie.
15. United Nations Volunteers, « Volunteering in motion, UNV annual report 2018 », 2019
16. Union Européenne, « Adoption du nouveau programme de volontariat de l'UE », mai 2021

Documents internes de La Guilde :

17. Exemples rapports « Bilan de fin de mission - Service civique international », documents internes
18. Exemples « rapports intermédiaire - volontaire », documents internes
19. La Guilde, « Le Volontariat à la Guilde : Priorités Stratégiques 2023-2025 », document interne non finalisé
20. La Guilde, « Note interne – Partenaires d'accueil de volontaires », document interne
21. La Guilde, « Programme de la formation de Préparation Au Départ (PAD) »
22. La Guilde « Départ en mission : qui est responsable de quoi ? » Fiche d'information à destination des partenaires et volontaires / Service Civique / 2023
23. La Guilde, « VSC - Guide pratique de suivi d'un volontaire service civique »
24. La Guilde, « Compte-rendu annuel d'activité au titre de l'engagement de service civique », 2022
25. La Guilde, « Compte-rendu La Fabrique du volontariat - Lundi 28 novembre 2022 »
26. La Guilde, Powerpoint de présentation, « Déployer des volontaires avec La Guilde »
27. La Guilde, « Préparation au départ des VSI - programme de la session »
28. La Guilde, « Statuts modifiées adoptés assemblée générale du 25 janvier 2024 »
29. La Guilde, « Dossier de renouvellement d'agrément - VSI »
30. La Guilde, « Grille d'analyse rapports de fin de mission SC », Excel, données internes
31. La Guilde, « Grille d'analyse rapports intermédiaires et bilans de fin de mission VSI », Excel, données internes

PERSONNES CONSULTÉES

Membres partenaires (siège ou structure française)	13
Membres d'équipes locales de structures d'accueil locales (entretiens à distance ou en présentiel et aux cours des visites terrains)	35
Volontaires (anciens ou en cours) (entretiens à distance et aux cours des visites terrains)	13
Représentants institutionnels (entretiens à distance ou en présentiel)	6
Parties prenantes externes locales (visites terrains)	6
Communautés et publics cibles des structures d'accueil locales (visites terrains)	25
Membres de La Guilde (entretiens à distance ou en présentiel)	9
Partenaires ayant répondu au questionnaire initial	63
Anciens volontaires ayant répondu au questionnaire	22
Atelier collectif - domaine de changement - 06/12/2023	12
Atelier collectif - volontaires - Madagascar - 12/04/2024	8
Atelier collectif - partenaires - Madagascar - 18/04/2024	6
Atelier collectif - volontaires - Tunisie - 23/05/2024	4
Atelier collectif (à distance) - partenaires - Liban - 27/05/2024	2
Atelier collectif - analyse des changements - 31/05/2024	10
TOTAL	234