

ÉVALUATION D'IMPACT

LE VOLONTARIAT AU SERVICE DES ORGANISATIONS LOCALES

SYNTHÈSE DU RAPPORT D'ÉTUDE | Septembre 2024





SOMMAIRE

> La démarche	
• Mesurer et interroger les changements suscités par le volontariat	Page 3
• Une approche qualitative, inclusive et orientée changement	Page 4
> 1 ^{er} Domaine de changement : la capacité d'agir	Page 6
> 2 ^e Domaine de changement : la visibilité et la communication	Page 8
> 3 ^e Domaine de changement : l'enrichissement humain	Page 10
> Le parcours partenarial	Page 12
> Recommandations principales	Page 14

Consultants :

Valérie Darnaudet

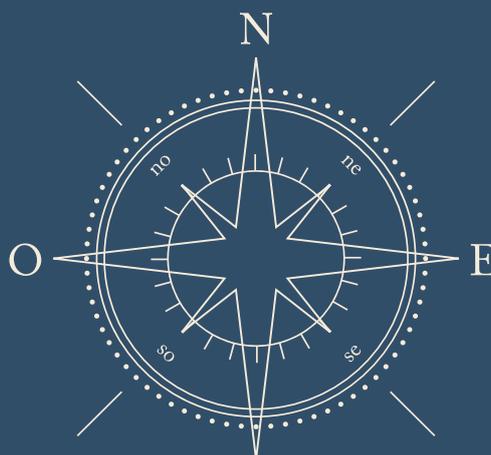
Consultante stratégie opérationnelle
et approche partenariale

Gaia Sangiorgi

Consultante Volontariat International

Geoffrey Guimberteau

Consultant stratégie opérationnelle et organisationnelle
basée sur les Approches Orientées Changement



LA DÉMARCHE

MESURER ET INTERROGER LES CHANGEMENTS SUSCITÉS PAR LE VOLONTARIAT

La Guilde s'est intéressée dès fin 2022 à l'**impact du volontariat international sur les structures d'accueil**, concevant une étude qui repose sur l'hypothèse que les volontaires contribuent à renforcer les capacités et à soutenir les actions des OSC. Les volontaires sortent bien souvent transformés de ces expériences qui façonnent humainement et professionnellement. Aspect moins bien documenté, qu'en est-il des organisations qui les accueillent? Quels bénéfices retirent-elles du passage de volontaires internationaux? Comment les garantir, et donc prévenir des changements potentiellement négatifs?

Déplacer les jumelles vers le partenaire pour mesurer ce qu'il retire – ou pas – de cette présence, recentrer la perspective d'évaluer l'impact du volontariat sur les organisations d'accueil, telle a été l'ambition de cette étude. Les analyses et conclusions objectives et partagées par les parties prenantes consultées se basent donc sur **un nouveau regard centré sur les structures d'accueil locales**. Ce travail autour des changements induits par le volontariat international sur les écosystèmes des organisations d'accueil a permis de dégager une grille de lecture des transformations qui peuvent être promues par les volontaires internationaux et relève les points de bascule à prendre en compte.



En effet, pour chaque type de changement observé, on constate à la fois **un penchant positif et un penchant négatif**. Les **points de bascule** correspondent aux leviers, facteurs, conditions et/ou points de vigilance, entrant en jeu dans les résultats (positifs ou négatifs) d'un changement.



Inscrite dans la continuité des travaux de restructuration et d'amélioration des pratiques de l'organisation, l'étude prend en compte le Volontariat de Solidarité Internationale (VSI) et le Service Civique International (SCI), principaux dispositifs mobilisés par La Guilde. Ce travail vient contribuer au triple défi dont s'est emparée l'organisation : **améliorer la qualité et l'impact des engagements, collaborer dans une dynamique partenariale, et renforcer la pertinence et la qualité de l'accompagnement des volontaires et des structures d'accueil partenaires**. Sans prétendre être représentatifs de l'ensemble du secteur, les enseignements tirés de cette étude apportent des éclairages intéressants pour l'ensemble des acteurs du volontariat international.



UNE APPROCHE QUALITATIVE, INCLUSIVE ET ORIENTÉE CHANGEMENT

Qualitative, l'analyse a eu pour fil conducteur une **Approche Orientée Changement** à travers un regard rétrospectif. La porte d'entrée, celle des acteurs locaux qui accueillent les volontaires, a permis d'identifier et de caractériser les changements observables pour et par les organisations d'accueil locales, de mesurer l'importance de ces changements pour ces dernières et de définir collectivement le niveau de contribution du volontariat à ces changements. Les conclusions de l'étude ont été tirées des données collectées à travers :



99 ENTRETIENS

semi-directifs individuels et collectifs
(à distance et visites terrains)



1 ENQUÊTE

auprès de 250 partenaires
de La Guilde qui a eu un taux
de retour de 25% (63 répondants)



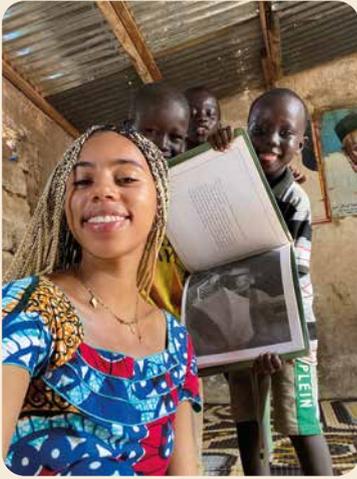
5 ATELIERS

2 ateliers réunissant des
structures partenaires en
France, des structures d'accueil locales,
des membres de la gouvernance
et de l'équipe de La Guilde
2 ateliers menés à Madagascar et 1 en
Tunisie en présence de volontaires et de
structures d'accueil locales (35 personnes)



LA CONSULTATION DE DOCUMENTS :

Données internes du pôle
volontariat de La Guilde,
documents programmatiques et stratégiques,
autres études réalisées dans le secteur
du volontariat et autres supports législatifs
et procéduraux concernant le volontariat



Ce travail a permis de dégager **trois grands domaines de changement** détaillés ci-dessous, qui ne représentent cependant pas une lecture linéaire de l'impact des volontaires sur les organisations d'accueil. La transversalité est inhérente à la complexité de certains processus de changement pour les structures locales et doit également constituer une clé de lecture. Par ailleurs, les domaines de changements ne doivent pas être perçus comme des transformations à atteindre par chacune des organisations d'accueil et par chacun des volontaires. Cet outil pourra s'avérer utile aux organisations à condition qu'elles soient en mesure de se l'approprier pour en faire un moyen de construction de missions de volontariat sous un angle plus stratégique prenant en compte et priorisant les changements souhaités.





1^{ER} DOMAINE DE CHANGEMENT

LA CAPACITÉ D'AGIR



Reconnu par les parties prenantes, **le renforcement de la capacité d'agir des structures d'accueil locales** se manifeste par une augmentation des activités, une contribution à la structuration interne et parfois à la consolidation d'un modèle économique. Les volontaires apportent des compétences et savoir-faire complémentaires, introduisant de nouvelles pratiques au sein des équipes locales. Cependant, ces changements sont parfois limités et non pérennes, car ils restent dépendants de la collaboration entre volontaires et équipes locales, de la valorisation des compétences locales, et de la définition d'un principe de complémentarité et non de substitution.

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



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

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



2^E DOMAINE DE CHANGEMENT

LA VISIBILITÉ ET LA COMMUNICATION

Les volontaires internationaux jouent un rôle significatif en tant que **médiateurs et relais auprès des partenaires étrangers** et peuvent améliorer la fluidité des échanges au sein des équipes locales. Ils introduisent de nouvelles approches de communication participative et renforcent la visibilité et la notoriété des organisations d'accueil. Toutefois, ces apports dépendent de la clarté de leur rôle, de leur posture, de la valorisation des expertises locales, ainsi que de leur compréhension des enjeux culturels et linguistiques.



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 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

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



3^E DOMAINE DE CHANGEMENT

L'ENRICHISSEMENT HUMAIN

La rencontre interculturelle entre volontaires internationaux et équipes locales favorise l'évolution personnelle des parties prenantes et ouvre de nouvelles perspectives au niveau organisationnel. En impulsant des dynamiques de proximité avec les communautés, les volontaires suscitent curiosité et engagement, renforçant l'unité autour de causes communes. Pour maximiser ces effets positifs, les partenaires d'accueil doivent **valoriser pleinement l'interculturalité et la dimension humaine des projets**, tout en préparant les parties prenantes à cette rencontre.

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)



LE PARCOURS PARTENARIAL

Le volontariat se situe au carrefour d'un jeu d'acteurs : structures agréées, d'envoi et d'accueil, volontaires, avec en toile de fond projets, bailleurs et dispositifs qui offrent un cadre pour son développement. C'est pourquoi les missions qui se construisent ne peuvent pas être pensées de manière isolée et ponctuelle, mais doivent s'inscrire dans une logique partenariale, avec 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 seules finalités opérationnelles, du seul enjeu de couvrir des besoins en ressources humaines :

.....

- Le volontariat pour quoi ?
- Que souhaite-t-on faire ensemble (structure agréée et organisation d'accueil partenaire) ?
- À quoi doivent contribuer les volontaires mobilisés ?
- Pour combien de temps ?
- Comment construire des missions permettant des relations équilibrées et matures, et en évitant de mettre les volontaires dans des situations inadaptées ?

.....

La Guilde s'est inscrite ces dernières années dans une démarche de changement organisationnel axé sur le renforcement des dynamiques partenariales. Elle doit réaffirmer **son rôle de chef d'orchestre**

et d'animateur de réseau, dans l'optique d'harmoniser les pratiques et d'accélérer la mise en place d'une démarche de partage et d'apprentissage collectif. Il s'agit par ailleurs de mieux intégrer les organisations d'accueil locales au sein de ce parcours, levier considérable pour la survenue de changements positifs et efficaces.

Le déploiement de coordinateurs locaux 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 des équipes d'accueil locales.

La valorisation de la place des structures d'accueil locales 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.



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. Un **investissement accru des 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 volontariat les intérêts locaux de développement durable dans une démarche horizontale**.

Le développement de la réciprocité dans le volontariat, chantier en cours à La Guilde et en croissance dans le secteur, constitue notamment un point d'intérêt qui pourrait pousser les acteurs à se positionner 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.

La qualité des expériences de volontariat et son impact dépendent finalement 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 certains pour les structures locales, mais comporte également des risques. Des réflexions collectives restent à mener à différents niveaux pour prendre conscience des écueils à éviter (dépendance, reproduction de relations de pouvoir...).



RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

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

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

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

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.

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été élaboré sur la base d'un travail collectif impliquant de nombreux acteurs. À 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 leur porte 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



Association reconnue d'utilité publique
7 rue Pasquier, 75008 Paris
contact@la-guilde.org
01 43 26 97 52

www.la-guilde.org

Citoyenneté engagée, soutien à l'initiative individuelle, mobilisation de la jeunesse, entrepreneuriat altruiste, passion pour l'action culturelle et la découverte respectueuse du monde : La Guilde aime ce qui élève, transforme, construit dans une écologie intégrale, la grande aventure humaine. Depuis près de 40 ans, La Guilde accompagne les associations françaises de solidarité internationale dans la conception de leur projet, la recherche de financement, l'évaluation et la capitalisation de leurs expériences. Elle est aujourd'hui la première organisation française d'envoi de volontaires à l'international et d'accompagnement de microprojets.



17 rue de Châteaudun
75009 Paris
01 44 83 03 55

www.f3e.asso.fr

Créé en 1994, le F3E est un réseau d'acteurs et d'actrices de la solidarité et de la coopération internationales. En leur proposant des méthodologies innovantes complémentaires, le F3E contribue à l'amélioration de leurs pratiques et au renforcement de leurs compétences au service d'une action porteuse de changement social. Le F3E rassemble plus de 100 organisations françaises : associations, ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations et syndicats.