

Etude prospective sur le Réseau des Espaces Volontariats (REV)

Appui à l'élaboration participative de la stratégie du REV

France Volontaires

Rapport Final

Septembre 2016

Marc LESCAUDRON

Ly Yann KAUV

Benoit BERGER

TABLE DES MATIERES

Liste des sigles et acronymes utilisés	5
Résumé	6
Analyse du contexte de l'étude	6
La réalisation de l'étude	9
Le développement des EV depuis 2012	9
Les perspectives d'avenir	14
Conclusion	21
 I. ANALYSE DU CONTEXTE DE L'ETUDE	 23
a) Le commanditaire de l'étude	23
i. France Volontaires	23
ii. Le Réseau des Espaces Volontariats	24
iii. Rappel du cadre de l'étude	25
b) Un contexte en pleine mutation	26
c) La démarche du débat prospectif élargi organisé par France Volontaires	28
i. « Renouveler la vision que l'on porte sur l'engagement volontaire dans la solidarité internationale »	28
ii. « Acquis et perspectives, Demain, les volontaires, des jardiniers du bien commun ? »	28
iii. Une nouvelle phase 2015-2020	30
iv. L'articulation entre le débat prospectif élargi et l'étude	31
d) Des politiques publiques en construction	32
i. La stratégie jeunesse : la définition des grands principes	32
ii. L'évaluation des politiques publiques (EPP) : scénarii et préconisations	33
iii. En conclusion : un environnement public favorable à France Volontaires, au REV et à ses missions	35
 II. LA REALISATION DE L'ETUDE	 36
a) Orientation méthodologique	36
b) La réalisation de l'étude	38
i. La phase préparatoire	38
ii. La phase d'enquête et d'observation <i>in situ</i> : entretiens, focus groups et missions, leur réalisation et ajustements	39
iii. La phase d'exploitation et de restitution des résultats	41
c) La phase prospective	43
i. Focus group lors de la rencontre annuelle du REV à Rabat	43
ii. L'atelier prospectif	43
iii. La restitution finale	43
 III. LE DEVELOPPEMENT DES EV DEPUIS 2012	 44
a) L'analyse du REV depuis 2012 : des évolutions positives	44
i. L'extension géographique du REV	44
ii. Une augmentation globale de l'activité	44

iii. Une plus grande visibilité	45
iv. De nouveaux partenariats et un réseau d'acteurs qui font la force de France Volontaires	45
v. Une amélioration du « faire plateforme »	45
vi. Une diversification des sources de financement	46
vii. Une constante : la qualité des Engagements volontaires et solidaires à l'international au cœur du dispositif	47
b) La mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2012	48
i. Au niveau de la communication et de la visibilité des EV et du REV	48
ii. Au niveau du développement et du fonctionnement des EV	50
iii. Au niveau de l'offre d'activités des EV	53
c) La cartographie et l'analyse de la diversité des situations	55
i. Des pays bien dotés en RH où l'enracinement est ancien	55
ii. Des pays plus récents dans le Réseau avec une présence limitée	55
iii. Des choix stratégiques d'alliance avec des structures locales	56
iv. Des contextes politiques, administratifs et sécuritaires très variés	57
v. Des modes de volontariats diversifiés	58
vi. Des enjeux de développement, de solidarité et de présence française différents	59
d) La viabilité d'un EV et les cibles stratégiques : des questions restées en suspens	60
i. Les pistes de financement	60
ii. La diversité des cibles prioritaires	63
IV. LES PERSPECTIVES D'AVENIR	67
a) Les points de consensus	69
i. Une vision du REV à l'horizon 2025	69
ii. L'inscription du REV dans le projet associatif de France Volontaires	69
iii. Les étapes clés dans le cadre d'un chemin de changement vers 2025	69
iv. Les missions du REV à l'horizon 2025	70
v. Les missions des EV à l'horizon 2025	71
b) L'analyse des enjeux en termes d'ambition et de ressources : des points en débat	72
i. Le REV entre unité et diversité : offre et cibles	72
ii. Développement et maillage territorial	81
iii. Vie du réseau : gouvernance et animation	84
c) Les orientations stratégiques possibles	88
i. Alliances stratégiques françaises, européennes et mondiales	88
ii. Recentrage sur des groupes cibles	89
iii. Expérimentation de nouveaux modèles économiques aptes à renouveler les équilibres pour l'après 2025	92
iv. Diversification géographique	94
v. Internalisation des compétences, fidélisation des RH et plan de carrière mondial	95
Conclusion :	97

Annexes :	98
1) Liste des personnes rencontrées	99
2) Liste des documents consultés	106
3) Présentation des outils méthodologiques de recueil de données	108
4) Analyse détaillée des questionnaires	137
5) Analyse des demandes adressées au Réseau des Espaces Volontariat en 2015	173
6) Analyse des actions menées par le Réseau en 2015	180
7) Programme détaillé de l'atelier prospectif de Paris-avril 2016	184
8) Extraits de la Note de synthèse prospective du débat prospectif élargi	186
9) L'expertise mobilisée	187
10) Carte des conseils aux voyageurs du MAEDI 29 décembre 2015	190

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES UTILISES

AFD :	Agence Française de Développement
AFVP :	Association Française des Volontaires du Progrès
COP :	Contrat d'Objectif et de Performance
DCC :	Délégation Catholique à la Coopération
DPE :	débat prospectif élargi
ECSI :	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
EPP :	évaluation des politiques publiques
EV :	Espace Volontariats
EVSI :	engagement volontaire et solidaire à international
JSI :	Jeunesse Solidarité Internationale
MAEDI :	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
MVJS :	Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ODD :	Objectifs du Développement Durable
QCM :	Questionnaires à Choix Multiples
REV :	Réseau des Espaces Volontariats
RH :	Ressources Humaines
RSE/O :	Responsabilité Sociale des Entreprises/Organisations
SCAC :	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SVE :	Service Volontaires Européens
TDR :	Termes de référence
VIA :	Volontaire International en Administration
VIE :	Volontaires International en Entreprise
VIEch :	Volontaire d'Initiation et d'Echange
VIES :	Volontariat International d'Echange et de Solidarité
VOIF :	Volontaires de l'Organisation Internationale de la Francophonie
VSI :	Volontaires de Solidarité Internationale
VVSI :	Ville Vie Vacances Solidarité Internationale
ZSP :	Zone de Solidarité Prioritaire

ANALYSE DU CONTEXTE DE L'ETUDE

LE COMMANDITAIRE DE L'ETUDE

France Volontaires est la Plateforme pluri acteurs de volontariat, créée en 2009 par les pouvoirs publics et le monde associatif dans l'objectif de doter ses membres d'un **outil partagé traitant des questions d'engagement volontaire** dans le champ du développement, de l'action humanitaire et de la solidarité internationale. Ses membres sont des associations, les pouvoirs publics et des collectivités territoriales. Ils assurent ensemble une cogestion de la plateforme dont ils ont défini le projet associatif. Très impliquée dans les enjeux des évolutions de l'engagement volontaire, France Volontaires est membre fondateur de l'Agence du Service Civique, et est impliquée dans la mise en place du programme européen de volontariat humanitaire.

Un Contrat d'Objectif et de Performance (COP) 2014-2017 signé avec le Ministère des Affaires Etrangères et du développement International (MAEDI) définit les engagements et fixe le cadre d'exercice de l'activité de France Volontaires.

Créé en 2010, le Réseau des Espaces Voluntariats (REV) est une initiative de transformation du réseau d'implantation de France Volontaires et de son extension dans de nouveaux pays où sont présents les Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) et des chantiers de solidarité internationale relevant des dispositifs publics, Jeunesse Solidarité Internationale (JSI) et Ville Vie Vacances Solidarité Internationale (VVVSI). De 3 pays lors de sa création, ce réseau est monté en puissance jusqu'à 26 pays début 2015.

Les Objectifs du REV sont d'améliorer globalement les conditions de mise en œuvre des missions de Volontariat International d'Echange et de Solidarité (VIES) et de mettre en réseau les Volontaires, les acteurs des VIES et les partenaires de France Volontaires. Pour cela les Espaces Voluntariats (EV) offrent la gamme d'activités suivante : Promotion des différentes formes de volontariat ; Renforcement des compétences des acteurs ; Découverte de l'environnement social, politique, culturel du pays d'accueil ; Réponses aux demandes des acteurs portant sur la définition et la mise en œuvre de leur projet de volontariat.

Cette gamme d'activités s'adresse en priorité aux **volontaires hors dispositif** ; aux **volontaires relevant d'un dispositif** soutenu par les pouvoirs publics ; aux **structures d'accueil** actuelles et potentielles, ainsi qu'aux **structures d'envoi**, membres ou non, de France Volontaires.

Cette étude intervient à mi-parcours de la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Performance (COP) signé avec le MAEDI et s'inscrit dans le cadre de son **évaluation** et de la préparation de sa **future révision** en 2017. Elle s'inscrit également dans le contexte de **la réforme en cours de la politique publique vis-à-vis du volontariat et de la jeunesse**. Elle répond à 2 enjeux : de **redevabilité** vis-à-vis des volontaires, des acteurs du volontariat et des pouvoirs publics dans l'appréciation rétrospective de la pertinence et de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour la réalisation de la mission d'intérêt général de France Volontaires ; et de développement de la performance des EV et de l'optimisation de leurs résultats au travers d'une **démarche prospective** d'accompagnement de définition des stratégies à moyen et long termes.

UN CONTEXTE EN PLEINE MUTATION

L'étude se déroule dans un contexte plus large de menaces, autour de la désaffection citoyenne et de la peur de l'altérité dans une partie de la société française, **mais aussi d'opportunités**, grâce au développement de formes d'engagement diversifiées et à des facilités de circulation grâce à l'évolution des technologies et des communications. Ces opportunités sont porteuses d'innovations, de changements de comportements et de représentations positives sur l'engagement solidaire et citoyen, en France et à l'international.

Le constat est donc fait qu'on ne peut plus penser seuls le volontariat et rester dans une vision auto centrée et isolée. Outre la montée en puissance du volontariat dans les pays partenaires, le volontariat se pense également à l'échelon européen, au niveau international et dans des cadres et espaces multilatéraux.

LA DEMARCHE DU DEBAT PROSPECTIF ELARGI ORGANISE PAR FRANCE VOLONTAIRES

Dans ce contexte en recomposition, France Volontaires a lancé en 2013 un processus de réflexion sur les évolutions à venir du secteur et leurs inflexions possibles par ses acteurs. A travers la démarche du débat prospectif élargi (DPE), France Volontaires a affirmé sa volonté de co-construction d'une intelligence collective pour impulser un nouveau regard sur le volontariat. Celui-ci considère que les volontaires, loin d'être une masse homogène, s'inscrivent dans des formes très diversifiées d'organisation du volontariat et mettent en place des initiatives complexes et multiples. France Volontaires a donc fait le choix de la prospective du présent pour comprendre autrement ce qui se passe et gagner de nouvelles marges de manœuvre en co-construisant des futurs souhaitables pour l'engagement volontaire et solidaire à l'international (EVS).

Grâce aux échanges et propositions issues du DPE, France Volontaires participe à l'évolution des lignes et des termes du débat. Après plusieurs centaines d'entretiens et d'études dans quatre pays et sur quatre continents (au Maroc, au Cameroun, au Pérou et aux Philippines, auprès de volontaires, de partenaires, de personnalités de la société civile,...), après plusieurs séminaires de travail, France Volontaires a organisé la mise en discussion et la mise en perspective de ces travaux, les 6 et 7 novembre 2014¹.

Cette démarche a ainsi permis d'identifier des champs de tensions qu'il convient de dépasser en inscrivant le « volontariat-monde » dans des dynamiques de transition sociale, économique, écologique et démocratique plus globales. Ce **concept de « volontariat-monde »** permet de changer la vision portée sur cet engagement, en faveur de nouveaux défis et au-delà des anciens clivages Nord-Sud, encourageant l'image d'un **jeune « citoyen du monde » à la découverte de l'autre et de soi.**

La **présente étude s'inscrit en complémentarité avec cette démarche prospective**, dont elle a pu s'alimenter d'une partie des conclusions, en particulier dans son analyse des évolutions en cours et à venir.

¹ Ce débat s'est centré sur deux thèmes transversaux : « Les bouleversements de la géographie du volontariat : conséquences et possibilités » et « Les conditions de l'utilité sociale de l'engagement volontaire dans le champ de la solidarité internationale »

Par ailleurs, la réalisation de cette étude a bénéficié de la publication simultanée de plusieurs documents stratégiques par les pouvoirs publics français. Cette concomitance a permis de nourrir la réflexion et de l'inscrire dans un cadre plus large². **Ainsi, les rapports d'avril et juin 2015 sur la politique internationale de la France et de ses collectivités** définissent une stratégie transversale vis-à-vis de la jeunesse dans l'ensemble des secteurs d'intervention : santé, éducation, formation professionnelle, emploi, droit des femmes. Dans ce cadre, la promotion du volontariat et de la mobilité constitue l'un des 6 engagements de la France. Ces publications ont été complétées fin 2015 et début 2016 par les déclarations du Président de la République en faveur d'une extension progressive des possibilités d'engagement en volontariat dans une perspective de réaffirmation des valeurs de solidarité et de citoyenneté suite aux attentats terroristes.

Dans ce contexte politique particulier d'attentats en France, l'évaluation des politiques publiques (EPP) inscrit l'engagement citoyen international des jeunes comme un « moyen d'accès à une société plus tolérante (...), capable de valoriser les potentialités de sa jeunesse et de lui ouvrir des perspectives d'avenir ». Sur cet engagement, elle identifie des points d'amélioration, en termes d'accessibilité des dispositifs de volontariat existants (0,3 % de l'effectif d'une génération, peu de diversité sociale et éducative) ; en termes de capacité à répondre à la demande sociale (50 à 100 candidatures pour chaque offre de Service civique) ; et en termes d'information insuffisante à destination des publics peu diplômés. Deux dimensions importantes sont mises en avant par l'EPP pour leurs fortes potentialités d'action publique, le chantier de l'accueil de volontaires étrangers en France, dit volontariat de « réciprocité » ; et la valorisation du volontariat international sur le marché de l'emploi en France.

Face à ce constat, le rapport énumère 7 idées forces déclinées en 66 préconisations, qui « (...) devraient permettre d'accroître significativement l'offre de volontariat international de solidarité et d'en assurer une diffusion plus large et plus démocratique. Elles peuvent contribuer à lui donner toute sa valeur, tant sur le plan du développement personnel et des bienfaits pour la société française elle-même, que sur le plan de la solidarité créatrice de liens de confiance avec les pays d'accueil. »

En conclusion, il existe aujourd'hui un environnement public favorable à France Volontaires, au REV et à ses missions. L'ensemble de ces publications rappellent et renforcent les valeurs et orientations sous-jacentes à la création de la plateforme France Volontaires et à son Réseau des EV. **L'action de France Volontaires se trouve ainsi au croisement des politiques de jeunesse et de l'action extérieure de la France.** Elle s'inscrit dans le cadre du plan priorité jeunesse, dont l'un des principaux chantiers est d'accroître et de diversifier la mobilité internationale des jeunes. Il s'agit d'un élément clé car il suppose une montée en charge du nombre de jeunes engagés à l'international et l'ouverture à de nouveaux profils, en particulier les jeunes à moindre opportunité.

² *L'action extérieure de la France pour la jeunesse*, MAEDI, avril 2015 ; *Recommandations pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales : Jeunes, Mobilités, Territoires*, MAEDI, juin 2015 ; *Rapport sur l'évaluation des politiques publiques portant sur l'engagement citoyen international des jeunes*, Inspection Générale des Affaires étrangères (MAEDI) et Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports (MVJS), novembre 2015.

LA REALISATION DE L'ETUDE

Pour cette étude, une méthodologie qualitative et participative a été privilégiée pour consolider la démarche partenariale engagée avec chacun des membres de France Volontaires, ses salariés et ses partenaires, actuels ou potentiels.

Cette forte dimension participative s'est déclinée dans des entretiens individuels, des focus group et un atelier prospectif. Elle visait à permettre :

- 1) De **donner la parole à un échantillon représentatif** de toutes les catégories d'acteurs ciblées,
- 2) De dresser un **tableau exhaustif des évolutions en cours et du bilan des activités passées**,
- 3) De construire une **vision stratégique prospective partagée** entre tous les acteurs.

L'enquête a été menée en premier lieu à distance avec tous les EV et un échantillon représentatif de volontaires, structures d'envoi et d'accueil et partenaires au travers d'un questionnaire (348 envois, 96 réponses, soit 27,5%). Dans un second temps, une **série d'entretiens individuels**, en présentiel et à distance, a été organisée avec les interlocuteurs **en France**. En outre, **6 missions *in situ*** de 6 jours par un expert ont été organisées dans des pays représentatifs de chaque région et typologie d'EV. 6 des 7 pays proposés dans les TDR ont été retenus : **Sénégal, Togo, Liban, Cambodge, Equateur et Pérou**. Pour sa part, le **Burundi**, initialement prévu *in situ*, a finalement été consulté à distance du fait de la dégradation constante des conditions de sécurité dans ce pays au cours du second semestre 2015. Les missions se sont échelonnées d'octobre 2015 à janvier 2016. Chacune de ces missions a été l'occasion d'organiser des entretiens individuels avec des personnes clés (équipe EV, acteurs du volontariat, autorités nationales et bailleurs de fonds, représentants des partenaires locaux) et des focus groups d'appréciation des actions réalisées et de priorisation des besoins identifiés. Sur l'ensemble, **256 acteurs ont été rencontrés**.

Par ailleurs, un ajustement dans la réalisation de l'étude a concerné l'organisation d'un focus group lors des rencontres annuelles du REV à Rabat en février 2016. Ce temps supplémentaire d'échange est venu **en complément d'un atelier prospectif** initialement prévu en Afrique. En effet, ce dernier a été reprogrammé en France afin de favoriser la mobilisation d'un panel de décideurs, membres de la gouvernance de France Volontaires.

Cet ajustement a été suggéré dans une démarche d'appropriation des outils d'aide à la décision produits par l'étude. Il a été l'occasion de **recadrer les attendus prospectifs** de l'étude qui visent une **contribution à la réflexion stratégique** sous forme d'analyse des enjeux et de recommandations externes.

LE DEVELOPPEMENT DES EV DEPUIS 2012

L'ANALYSE DU REV DEPUIS 2012 : DES EVOLUTIONS POSITIVES

Le Réseau a connu une **extension géographique** progressive dans de nouveaux pays, entre 2010 et 2013, et en dehors des capitales **pour une meilleure accessibilité des volontaires et de leurs structures**. Cet effort s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui avec des expériences notables « d'EV mobiles » (missions de l'équipe de l'EV à l'intérieur du pays) et de créations d'antennes de l'EV, comme au Sénégal et au Vietnam. Toutefois, il est à

noter que des pays ont connu des suspensions de leur dispositif pour des raisons de sécurité (RCA, Burundi) ou de diminution très sensible du volume de volontariat français (Egypte).

L'activité globale du REV a augmenté régulièrement du fait de l'extension géographique du Réseau, d'une part, de la hausse tendancielle du volontariat français à l'international, d'autre part, et de la montée en puissance progressive du volontariat de réciprocité, enfin. A titre d'exemples, en 2015, 1 030 actions ont été mises en œuvre par 25 EV touchant près de 62 045 personnes, soit un **doublément des actions en 3 ans**, et 4 998 demandes ont été adressées au REV, tous acteurs confondus **sur 43 pays**.

Une plus grande visibilité des EV a été acquise au siège de France Volontaires et dans chacun des pays du Réseau grâce à des **outils d'information** partagés et des chargés de communication dans la plupart des EV. Ils ont permis de développer, en 2015, **253 actions de communication** dans **25 pays** qui ont touchés directement **34 965 personnes**. Des **événements**, comme la Journée du Volontariat Français (1^{er} octobre) ou la Journée Internationale des Volontaires (5 décembre), ont été l'occasion de manifestations publiques dans chacun des pays et ont permis de toucher directement **18 444 personnes**.

De nouveaux partenariats et un réseau d'acteurs font la force de France Volontaires grâce à son ancrage de proximité dans un très grand nombre de pays, depuis plus de cinquante ans pour certains. Cette présence lui a permis de tisser un réseau de connaissances et de partenaires qui lui donne accès à des informations privilégiées sur la société civile, sa gouvernance, ses valeurs et ses actions. Elle est en prise directe avec les autorités de chaque pays. Depuis 2012, ce tissu a continué à être tissé, dans les pays « anciens » comme dans les « nouveaux ». L'existence de ce réseau mondial est une spécificité française fortement valorisée par les acteurs du volontariat.

Par ailleurs, France Volontaires dispose d'une **plus-value particulière par sa nature même de plateforme du volontariat**. Son **fonctionnement interne en réseau s'est progressivement amélioré**, les relations avec les membres n'ont cessé de se tisser, au siège comme au niveau de chaque pays. Des collaborations directes se sont mises en place entre certains EV et certains membres sur les fonctions d'identification des missions et structures d'accueil, de suivi-accompagnement des volontaires et de formation. L'intérêt des membres pour le réseau de proximité des EV est affirmé de manière unanime. Il symbolise tout le potentiel d'interface entre les sociétés civiles française et nationales que France Volontaires peut offrir. Il correspond à un besoin de représentation internationale de chaque membre. La mutualisation des moyens prend ici toute sa place. Par ailleurs, il est à souligner que **pour les EV la notion de « faire plateforme » va au-delà des membres** et s'étend à l'ensemble des acteurs du volontariat. Sur ce point, le rayonnement des EV est réel, avec des degrés selon l'ancienneté de l'implantation dans le pays.

D'un point de vue économique, conformément au COP qui lie France Volontaires au MAEDI, le REV a progressivement développé **une diversification des sources de financement** de ses activités, en particulier grâce à la montée en puissance du sponsoring autour de l'événementiel ou au montage de projets de développement, incluant des missions de volontariats. Des efforts importants ont été menés en ce sens dans tous les EV. Ainsi, hors montage de projets de développement, globalement, en 2015, la part des dons et du sponsoring dans le budget de réalisation des actions des EV est montée à 15%.

Enfin, la **finalité des EV de participer à garantir la qualité des EVSI** au travers de l'ensemble de leurs actions **rencontre un besoin**, dans un contexte de démultiplication des missions sans que les moyens d'accompagnement soient toujours à la hauteur, dans les volontariats sous dispositifs d'Etat ou hors dispositif. **Il rencontre également la demande de la part des volontaires, des structures d'accueil et d'envoi, et des pouvoirs publics** qui financent les dispositifs. Et les EV disposent d'un atout essentiel pour remplir cet objectif : être une interface de proximité entre tous les acteurs.

LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 2012

De manière globale, les recommandations formulées par l'évaluation de 2012 ont été mises en œuvre sur les trois niveaux spécifiés : communication, fonctionnement et offre d'activités. Leurs **effets obtenus** ont globalement été les suivants :

- **en termes de communication et de fonctionnement**, la mise en œuvre a permis de **progresser en interne**, vis-à-vis des membres et entre les EV, **et en externe**, vis-à-vis des candidats au volontariat ;
- **en termes d'offres d'activités, les EV restent confrontés à des limites de Ressources Humaines (RH)** : offre de compétences disparates selon les pays, *turn over* des volontaires d'appui qui favorise la richesse de l'interculturalité mais rend plus complexe la capitalisation des expériences en interne, manque de temps et charge de travail trop importante face à une très grande diversité de publics cibles, approche empirique de la réponse aux besoins sans études préalables systématiques.

LA CARTOGRAPHIE ET L'ANALYSE DE LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS

DES PAYS BIEN DOTES EN RH OU L'ENRACINEMENT EST ANCIEN :

La plupart des anciens pays d'implantation bénéficient d'un dispositif de RH étoffé, au sein de l'EV et au-delà. Certains de ces pays anciens, du fait de l'instabilité politique, ont pu voir leur dispositif se réduire, comme en Côte d'Ivoire, en RCA, au Burundi et au Mali. Ces liens historiques sont également corrélés à une **forte présence des volontaires français**.

DES PAYS PLUS RECENTS DANS LE RESEAU AVEC UNE PRESENCE LIMITEE :

Cette **typologie historique** du point de vue de France Volontaires ou de la France, est encore largement valide aujourd'hui. Et en l'état actuel des choses, la plus grande partie des volontaires français soutenus par le MAEDI restent concentrés dans un nombre restreint d'une vingtaine de pays. Cependant, les évolutions des flux de volontariat français dans le monde, comme peu l'illustrer le cas des Philippines devenues en peu de temps une destination privilégiée d'envoi des VSI français, conduisent à **repenser régulièrement l'adéquation des dispositifs au regard de leurs objectifs**, vis-à-vis des volontaires, des structures d'envoi et d'accueil comme des pouvoirs publics, français et nationaux. Ces évolutions sont en effet également liées aux profils et statuts des volontaires, comme l'illustre le cas des Services Civiques, avec près de 70% des missions dans des pays non francophones.

DES CHOIX STRATEGIQUES D'ALLIANCE AVEC DES STRUCTURES LOCALES :

Des **partenariats innovants** ont été initiés, notamment en Inde et en Equateur, pour construire un co-portage des EV dans ces pays. La démarche a été initiée sur la base d'un besoin de France Volontaires de s'établir dans le cadre de la législation nationale de chaque pays sans avoir à porter la lourde procédure administrative et politique de la négociation d'une reconnaissance locale. Cette première nécessité a été immédiatement complétée par un intérêt pour la dynamique partenariale et son potentiel créatif.

DES CONTEXTES POLITIQUES, ADMINISTRATIFS ET SECURITAIRES TRES VARIES :

La large couverture géographique du REV sur trois continents a pour conséquence une très grande diversité des contextes. Ceux-ci influent directement sur le volume de la présence de volontaires français, d'une part, sur ses modalités, d'autre part, et par conséquent sur la taille et les activités des EV. Ce constat initial induit un **management différencié de la part de France Volontaires** et des choix stratégiques de développement étroitement liés aux enjeux géopolitiques de la France et des pays concernés.

DES MODES DE VOLONTARIATS DIVERSIFIES :

La démultiplication des formes d'engagement solidaires et la volonté des membres de France Volontaires et de la plateforme elle-même de toutes les embrasser conduisent les EV à développer **des stratégies et des activités différenciées selon les publics** : VSI, Service Civique, Volontaire d'Initiation et d'Echange (VIEch), Volontariats d'Echange et de Compétences, volontariat senior et junior, hors dispositif... Cette typologie a une incidence directe sur le mode de fonctionnement, le dispositif RH et les activités de chaque EV concerné.

DES ENJEUX DE DEVELOPPEMENT, DE SOLIDARITE ET DE PRESENCE FRANÇAISE DIFFERENTS :

Les sociétés des pays d'accueil présentent des **caractéristiques très variées** : rurales/urbaines, existence de classes moyennes très réduite ou en pleine croissance, problématiques environnementales, climatiques, agricoles, éducatives, sociales plus ou moins ardues, luttes politiques et dynamisme ou non des sociétés civiles... Ces variations sont souvent accentuées localement, d'une région à l'autre. Elles peuvent aussi être **sujettes à des évolutions rapides**. Ainsi, le classement d'un pays par les bailleurs de fonds dans la catégorie des pays émergents peut faire changer la nature des volontariats. A ce contexte local s'ajoutent les enjeux de la France et de la présence française dans le pays : liens historiques, relations de solidarités, langue en partage, migrations réciproques, etc.

LA VIABILITE D'UN EV ET LES CIBLES STRATEGIQUES : DES QUESTIONS RESTEES EN SUSPENS

LES PISTES DE FINANCEMENT :

La recherche de nouvelles perspectives de financement est globalement en cours au sein du REV : la recherche de *sponsoring*, des prestations et des activités d'expertise ont été expérimentées. Le sponsoring événementiel est l'action la plus développée mais son poids relatif dans le budget des EV reste modeste, quel que soit le pays (globalement 15%

du financement des activités de l'EV). De plus, **les EV sont confrontés à des limites de RH, qui ne permettent pas un réel développement** économique fondé sur des financements innovants, malgré les formations dispensées aux RH.

Dans ce contexte, le scénario de développement de nouveaux métiers tournés vers le secteur privé à but lucratif doit être soumis à une analyse financière plus fine de son coût, rapporté aux financements privés potentiellement mobilisables pour estimer précisément **l'opportunité économique** de la démarche. Par ailleurs, l'enjeu de la diversification des financements doit être subordonné à la **mission d'intérêt général** des EV, afin de ne pas rendre prioritaire la recherche de nouvelles activités rémunérées et la mise en œuvre de programmes prestés, qui doivent restés complémentaires à la subvention principale financée par les pouvoirs publics

La définition d'un modèle économique idéal permettant d'assurer la viabilité du fonctionnement d'un EV découlera donc de **choix d'orientation stratégiques préalables, qui seront opérés lors des débats d'orientation stratégique.**

LA DIVERSITE DES CIBLES PRIORITAIRES :

La **diversité des publics cibles prioritaires rend difficile une modélisation des réponses à apporter par les EV et la détermination d'un *modus operandi* idéal et harmonisé pour l'ensemble des EV.** En outre, **l'ouverture de la cible aux volontaires hors dispositif**, y compris les stagiaires et bénévoles de courtes durées, induit beaucoup d'investissement et de déplacement de la part des équipes, d'autant plus que le taux de leur renouvellement est rapide. Enfin, **les EV, ne sont pas informés de l'arrivée des volontaires en mission.** Dès lors, chaque EV doit construire sa stratégie et sa méthode pour atteindre les diverses cibles sur son territoire. Cette stratégie varie également selon les spécificités de chaque groupe cible et de chaque contexte.

Ainsi, groupe cible par groupe cible, l'étude a permis de relever les éléments de réflexion suivants :

- Les **volontaires soutenus par des dispositifs d'Etat**, hors VIE et VIA, **sont bien identifiés et insérés** dans les activités des EV.
- Les **VIE et VIA constituent pour les EV des cibles non prioritaires mais stratégiques.** En général, ces volontaires ne sont pas très demandeurs, ni actifs au niveau des EV. Leur statut de cible est régulièrement questionné par les différents acteurs des EV, équipes, volontaires et structures d'accueil et d'envoi.
- Le **cas particulier des volontaires engagés dans des chantiers de solidarité internationale** vise à développer la citoyenneté locale et mondiale des participants à travers l'échange interculturel et une action de solidarité revêtant un caractère d'intérêt général. La diversité des acteurs impliqués est un signe fort de l'importance de cette forme d'engagement, notamment de la part de l'Etat avec la mise en place en 1994 et 1997, respectivement des dispositifs VVV/SI et JSI. **Cependant, l'analyse des chantiers hors dispositif pose la question générale de la limite entre volontariat et tourisme** au regard du modèle économique de certaines structures d'accueil, des pratiques de définition des missions et d'encadrement et de la finalité d'intérêt général qui n'est pas toujours évidente.
- Les **relations avec les volontaires internationaux envoyés par des structures d'envoi non françaises** sont encore à approfondir : les EV se sont engagées sur le rapprochement avec les responsables de ces organisations telles que JICA, KOICA,

VSO, Peace Corps, VNU etc. L'organisation commune de la **Journée Internationale des Volontaires** participe à développer ces liens.

L'utilité des EV se manifeste pour l'ensemble des cibles **en cas de problème ou d'urgence** : l'EV est régulièrement mobilisé, aux côtés des services consulaires, pour gérer la situation (mise en place d'une assistance psychologique lors d'un drame ou d'un accompagnement lors d'un rapatriement par exemple).

LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Des consensus se dégagent sur les perspectives d'avenir parmi les principaux acteurs de France Volontaires, ses membres et ses salariés. Mais certains points structurants pour la construction du processus stratégique du REV n'ont pas pu être approfondis et décidés au cours de l'étude : le commanditaire a prévu que ceux-ci soient tranchés lors des débats d'orientation dans le cadre d'un futur COP et puissent dès lors être déclinés en axes opérationnels.

LES POINTS DE CONSENSUS

LA VISION DU REV A L'HORIZON 2025 :

D'ici 2025, le REV doit :

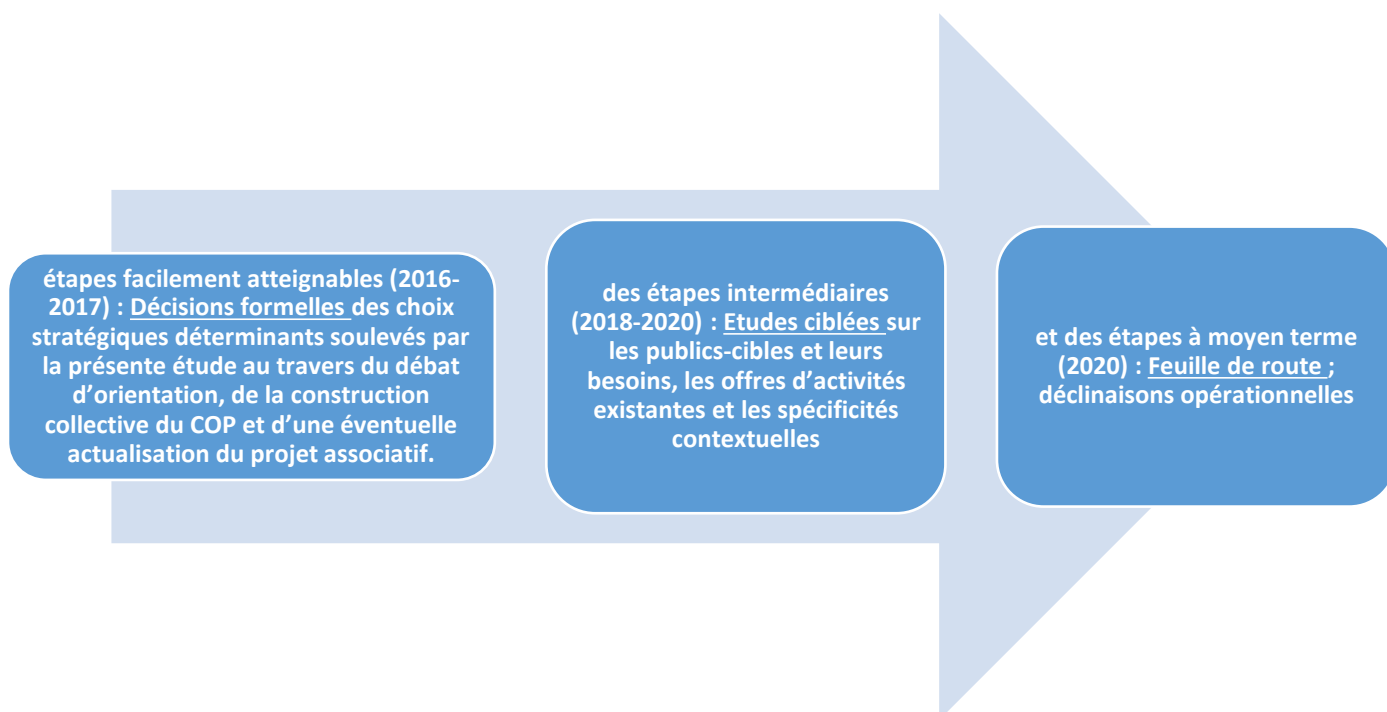
- conforter son rôle actuel de **cadre d'expression de la citoyenneté et de la solidarité** ;
- contribuer au positionnement de France Volontaires à l'international pour **développer ses capacités à alimenter et influencer des politiques publiques de volontariat** en France et dans les pays d'implantation.
- s'inscrire dans une **vision globale du « volontariat-monde »** et se développer tout autant à l'international que sur le territoire français.
- **Il est le fer de lance des partenariats internationaux de France Volontaires**, un outil de France Volontaires contribuant à remplir ses missions grâce à un **ancrage territorial** qui lui donne une fine intelligence du contexte et des enjeux du volontariat à l'international.

L'INSCRIPTION DU REV DANS LE PROJET ASSOCIATIF DE FRANCE VOLONTAIRES :

Cette vision prospective du REV le situe au cœur du projet associatif et de la mise en œuvre de ses missions. A ce titre, il est plus qu'un simple outil, au sens où il structure l'offre de France Volontaires dans sa projection internationale et son ancrage territorial. Il doit donc être envisagé dans sa dimension stratégique. Son inflexion, selon les options proposées dans le cadre de l'étude, a donc un impact direct sur le projet associatif de France Volontaires, ses cibles prioritaires, son offre d'activités et ses relations avec ses membres.

LES ETAPES CLES DANS LE CADRE D'UN CHEMIN DE CHANGEMENT VERS 2025 :

Pour réaliser la vision du REV présentée ici, France Volontaires doit mettre en œuvre des étapes intermédiaires :



LES MISSIONS DU REV A L'HORIZON 2025 :

Initialement conçu comme un maillage géographique et non pas comme un réseau, le REV doit poursuivre son évolution vers cette nouvelle fonction de partage et permettre aux EV :

- d'être **interconnectés entre eux** ;
- d'assurer une **interconnexion avec les acteurs du volontariat** de leur territoire et avec les unités au siège, les membres de France Volontaires et l'ensemble des acteurs du volontariat en France ;
- de favoriser le **développement de la connaissance en interne et de la reconnaissance en externe** du REV auprès des autres acteurs ;
- de s'inscrire dans des **dynamiques partenariales** actives.

D'un point de vue global, il favorise **la lisibilité et la cohérence** des activités des EV et de France Volontaires.

Cette **dynamique de réseau** passe par une **démarche de capitalisation au travers d'échanges de pratiques** afin de faire émerger les innovations. Enfin, d'ici dix ans, le REV doit consolider sa **capacité d'adaptation** à l'inévitable évolution des contextes et des enjeux en offrant aux EV un cadre de repli et de réorganisation permanente. Outre sa réactivité, il doit aussi être une **force de propositions et d'innovations** en capacité d'alimenter la réflexion des politiques publiques.

LES MISSIONS DES EV A L'HORIZON 2025 :

- **La raison d'être des EV est leur rôle de garant de la qualité** des missions de volontariats et de sécurisation des parcours de volontaires, d'acteur de la promotion du volontariat et de relais local de la mise en réseau des acteurs.

- **L'EV est un centre de ressource de l'engagement citoyen solidaire** qui offre des activités d'information, d'orientation et de conseil et un lieu de rencontres et d'échange.
- **L'EV doit pouvoir offrir également des activités de promotion des EVSI et de plaider** sur la contribution des volontaires aux enjeux de société.
- **Enfin, d'ici dix ans, les associations membres de France Volontaires doivent pouvoir être plus impliquées** dans les EV, leurs activités et leur gouvernance.

L'ANALYSE DES ENJEUX EN TERMES D'AMBITION ET DE RESSOURCES : DES POINTS EN DEBAT

LE REV ENTRE UNITE ET DIVERSITE, OFFRE ET CIBLES :

Pour développer la notoriété et l'attractivité des EV, France Volontaires a fait **le choix en 2010 d'un ciblage exhaustif** de toutes les formes de volontariats à l'international et d'une offre très large déclinée en activités à mettre en œuvre sur l'ensemble des zones d'action. **Aujourd'hui, l'enjeu est celui d'une montée en gamme de l'offre qui garantisse la qualité et l'efficacité** tout en permettant aux EV de se mobiliser sur de nouveaux enjeux. Toutefois, cette montée en gamme s'inscrit dans un contexte d'accroissement des besoins et de contrainte des moyens. Une **priorisation est donc nécessaire sur les cibles et l'offre d'activités** qui leur sont dédiée en tenant compte des **enjeux suivants** :

- **L'accroissement de la demande et sa diversification** dans le cadre du nouveau paradigme du « volontariat-monde » : comment garantir la qualité dans ce contexte à moyens constants ?
- **La diversité des groupes cibles** : une offre dédiée à chacun est-elle réaliste ?
- **Le rôle d'interface à clarifier et à valoriser** pour améliorer le « faire plateforme » et la lisibilité des EV
- **La réciprocité et les volontariats nationaux** : un rôle d'interface renouvelé pour les EV et un enjeu d'extension du REV en France
- La forte demande sociale et les risques du **référencement des structures d'accueil**
- Le travail de Sisyphe de la **notoriété en France**
- La **valorisation du volontariat**

L'ensemble de ces points doit faire **l'objet de débat et de clarification sur les ambitions** que France Volontaires souhaite se fixer **et sur les moyens nécessaires pour y parvenir**. Ainsi, France Volontaires doit pouvoir clarifier :

- 1) Ses **ambitions en termes de cibles**, exhaustives ou restreintes, par pays ou de manière transversale dans tous les pays ;
- 2) Ses **ambitions en termes d'offre d'activités du socle commun minimal** en lien avec les cibles priorisées ou non ;
- 3) Ses **ambitions en termes de développement** des activités à l'international et en France.

Pour cela, il dispose de ressources importantes en termes de **savoir-faire acquis** dans différents contextes auprès des différents groupes cibles et auprès d'un **grand nombre de partenaires stratégiques**. Ces savoir-faire et ces réseaux de partenaires ne sont toutefois pas tous transposables mais peuvent servir de base pour construire les futures orientations. Enfin, il dispose de **points de force**, comme son rôle d'interface et son ancrage local, et de

pistes d'actions à fort potentiel : le développement du service civique et de la demande sociale de démocratisation du volontariat, le développement du volontariat de réciprocité, l'appui à la structuration des organisations d'accueil et la valorisation du volontariat en France.

DEVELOPPEMENT ET MAILLAGE TERRITORIAL :

Dans son déploiement géographique, l'étude met en évidence la nécessité pour le REV d'accompagner la **mise en œuvre des politiques publiques** françaises et internationales de développement du volontariat et le processus de **diversification des pays d'accueil**. En outre, il doit être en **capacité de s'adapter** de manière souple aux évolutions rapides du contexte géopolitique. A l'intersection de ces 3 facteurs stratégiques, le REV doit se prononcer, à moyens constants, **sur un recentrage** sur ses pays d'enracinement historique **ou sur un développement** vers de nouveaux territoires.

Ainsi, les **stratégies et modalités de déploiement du REV** se déclineront à partir de ces 3 dimensions stratégiques sur la base des choix de cibles et d'offres d'activités en lien avec ces cibles. Sur la base de ces choix et de l'ambition qui sera fixée au point d'équilibre entre qualité des activités offertes et quantité de volontaires soutenus et accompagnés, le REV pourra s'appuyer sur ses **nombreuses ressources accumulées** au cours des dernières années en termes :

- de **savoir-faire et de ressources humaines compétentes et engagées**, notamment dans les domaines en développement annoncé du Service Civique et du volontariat de réciprocité,
- de **dispositifs bien implantés dans les 24 pays** où le REV se déploie aujourd'hui,
- et de **stratégies partenariales innovantes**.

Ces dernières, expérimentées en Inde et en Equateur par exemple, sont une piste de développement intéressante pour démultiplier la couverture géographique et expérimenter de nouvelles formes d'innovation.

VIE DU RESEAU : GOUVERNANCE ET ANIMATION :

La vision du REV à dix ans a mis en exergue son caractère de **bien commun des membres de France Volontaires et son ambition de faire plateforme au-delà, auprès de l'ensemble des acteurs du volontariat**. A ce titre, il joue un rôle d'ouverture de France Volontaires au monde et d'ancrage territorial de proximité. Le **Réseau et sa gouvernance dépassent ainsi sa seule dimension et impactent directement sur les enjeux du projet associatif de France Volontaires**. Il est donc nécessaire de se prononcer dans le cadre du débat d'orientation sur :

- cette **gouvernance et son degré d'ouverture** à différents partenaires,
- les **partenariats stratégiques** actuels et potentiels,
- les **liens et équilibres avec les membres et les pouvoirs publics** français et internationaux
- et les modalités opérationnelles de son **animation**.

Pour atteindre cette ambition, le REV dispose d'**atouts importants** :

- Un **fonctionnement en réseau multiacteurs**, pouvoirs publics et société civile, à plusieurs niveaux, au sein de France Volontaires, au sein du REV et des EV ;
- Une **relation privilégiée avec les pouvoirs publics** français et nationaux dans les pays de longue implantation ;
- Des **partenariats stratégiques en cours d'expérimentation**, comme aujourd'hui en Equateur ;
- Des **ressources humaines** expérimentées et compétentes sur ces questions partenariales ;
- Un **dispositif fonctionnel dans 24 pays** qui offre l'opportunité de pouvoir expérimenter et démontrer l'intérêt du fonctionnement en plateforme.

LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POSSIBLES

Dans le cadre du débat d'orientation, l'étude propose les pistes de réflexion et les recommandations suivantes :

RECOMMANDATION N° 1 - ALLIANCES STRATEGIQUES FRANÇAISES, EUROPEENNES ET MONDIALES :

Une **plus grande ouverture et articulation du REV avec les membres de France Volontaires**, dans sa gouvernance comme dans sa mise en œuvre opérationnelle :

- 1) un **rapprochement du REV avec les réseaux partenariaux des membres de France Volontaires** ;
- 2) un **rapprochement progressif du REV avec un réseau international** comme VSO ;
- 3) la **construction progressive de partenariats européens** autour du REV.

Les **avantages de ces partenariats** sont nombreux et ont été développés tout au long de l'étude : mutualisation des moyens et des réseaux, démultiplication des opportunités, couverture géographique et linguistique renforcée, participation à une mission d'intérêt général supranationale, mise en œuvre des valeurs et des principes interculturels et de « volontariat-monde » portés par France Volontaires.

Les **inconvénients** à prendre en compte concernent : La **complexité** de ses imbrications de réseaux et de gouvernance croisée ; Les **enjeux de pouvoir et de concurrence** sur la mobilisation des moyens à dépasser ; Les **différences politiques et idéologiques** qu'il s'agit également de dépasser pour construire un projet collectif.

RECOMMANDATION N°2- LA PRIORISATION DES PUBLICS CIBLES PAR PAYS :

Comme il a été relevé tout au long de l'étude, la **très grande diversité des publics cibles et de leurs besoins** dans un contexte de moyens contraints et de croissance du nombre de volontaires conduit à recommander de prioriser ces différents publics :

- 1) **de manière globale** en restreignant la définition du volontariat, pour lequel les stagiaires et les touristes ayant un engagement très limité et non prémédité dans le champ de la solidarité ne seraient pas concernés ;
- 2) **et de manière spécifique pays par pays**, selon la nature du volontariat majoritairement mobilisé.

Cette priorisation n'exclut pas un accueil des publics non priorités mais en restreint la prise en compte spécifique dans les stratégies mises en œuvre et l'organisation du travail de chaque EV. **L'objectif de la spécialisation est de permettre d'offrir un socle commun minimal d'activités entre tous les EV** sur une base de standards de qualité autour d'un dispositif d'une taille critique de deux ou trois personnes en charge d'un EV dans chaque pays. La nature des missions seront identiques, telles que définies précédemment, mais seront déclinées de manière opérationnelle et spécifique selon les besoins de chaque groupe cible priorisé.

Les avantages du ciblage concernent essentiellement la recherche de l'efficacité, de la cohérence et de la lisibilité des EV et du REV. A moyens constants, ils permettent d'assumer collectivement les choix de priorité qui sont opérés de fait dans chaque pays. Cette priorisation est rendue inévitable dans un contexte d'accroissement de la demande et de stabilisation des moyens.

Les inconvénients de cette priorisation risquent de s'exprimer de manière spécifique, dans la mise de côté de certains publics dans certains pays, qui pourraient **faire l'objet de contestation** parmi les membres de France Volontaires spécialisés sur ces publics ; dans la **difficulté de communiquer de manière globale** sur les fortes différenciations potentielles de priorité entre les pays.

RECOMMANDATION N°3- EXPERIMENTATION DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES APTES À RENOUVELER LES EQUILIBRES POUR L'APRES 2025 :

Comme il a été vu précédemment, le modèle économique de l'EV et du REV repose essentiellement sur sa mission d'intérêt général soutenue par les pouvoirs publics français.

Toutefois, l'étude recommande de construire progressivement une **stratégie de diversification des financements sur le long terme**. Cette stratégie doit se construire autour des potentialités économiques identifiées de manière transversale ou spécifique à chaque pays. Elle doit s'accompagner d'un **plan de formation et de moyens dédiés** dont il s'agira de pouvoir suivre et évaluer l'efficacité économique sur le moyen terme par une analyse du temps investi et des financements mobilisés.

Les potentialités économiques identifiées à ce stade concernent **la facturation des activités existantes aux cibles actuelles**. Ce passage progressif à la facturation doit s'accompagner d'une communication et d'une information adaptée, en particulier à l'égard des membres de France Volontaires (dont 100% des membres ayant répondu aux QCM considèrent que les activités des EV doivent être gratuites alors que 62% des structures non membres considèrent comme légitime le principe de la facturation). Une grille de facturation existe déjà à cet effet. Elle pourrait être actualisée et systématisée. Une expérimentation progressive de ce principe permettrait d'en tester la faisabilité et les limites.

En outre, certaines cibles peuvent présenter un **potentiel économique particulièrement intéressant** à développer, en fonction des contextes et des compétences disponibles. Il s'agit alors de construire une stratégie à leur égard : **Congés de solidarité ; Entreprises** engagées dans une démarche de RSE, de mécénat de compétences ou de sponsoring ; **Ecoles et universités** souhaitant développer et systématiser l'accueil de stagiaires. D'autres cibles pourraient être envisagées dans le cadre d'études de marché.

L'avantage de la facturation des activités est de permettre de pérenniser les activités des EV autour de financements complémentaires. De plus, la facturation permet de démontrer l'adéquation entre l'activité et les besoins des acteurs, qui sont prêts à contribuer à son coût. Elle permet également d'afficher le coût réel des activités réalisées.

Les **inconvenients** identifiés à ce stade sont les **réticences des acteurs** habitués à une gratuité des activités ; la **non solvabilité de certains acteurs**, volontaires ou associations locales en particulier ; le **risque de double financement** de certaines activités d'intérêt général, subventionnées d'une part et refacturées d'autre part ; le risque, déjà évoqué plus haut, de **détourner les ressources humaines des EV de leurs missions d'intérêt général** pour se concentrer sur des activités plus rémunératrices.

Pour limiter ces inconvenients, les **facturations doivent demeurer secondaires** dans le modèle économique global et la grille tarifaire doit être actualisée et **utilisée en toute transparence et dans un esprit d'équité**, comme cela a été le cas lors de l'élaboration de la grille existante.

RECOMMANDATION N°4 - DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE :

L'étude recommande **le développement du REV sur la base du réseau existant dans les 24 pays**, où il bénéficie d'un ancrage partenarial certain **et de l'ouverture du réseau en France** dans le cadre de la démarche de réciprocité. Ce réseau France aura également l'avantage de permettre une meilleure information et orientation des Volontaires au départ et au retour. Il jouera ainsi un rôle complémentaire d'interface avec les volontaires et les structures d'envoi.

Les dispositifs et les activités qu'offrent les EV doivent être adaptés aux contextes et à leurs évolutions rapides. Ainsi, les typologies politiques, administratives, sociétales et sécuritaires présentées précédemment induisent chacune des **modalités particulières d'action et des capacités d'adaptation spécifiques**. Les EV doivent pouvoir continuer à développer dans chaque contexte des activités spécifiques avec des moyens dédiés. Comme l'affirme France Volontaires, une **uniformisation d'ensemble du REV n'est pas souhaitable**.

Du point de vue de son **extension géographique**, le REV doit faire preuve d'**adaptabilité** et de **flexibilité**. En fonction des besoins du volontariat, il doit pouvoir trouver un point **d'équilibre entre une approche qualitative et quantitative** qui lui permette de toucher le plus grand nombre de volontaires possibles sur la base d'un standard de qualité. Il doit suivre le développement des volontariats là où ils sont et là où ils seront. Cette flexibilité se traduit également par une **autonomie** qui lui offre une **capacité d'innovation** et une adaptabilité aux situations et au contexte. Sur un territoire donné, il doit pouvoir offrir des activités au travers d'**EV mobiles** et des **réseaux sociaux**.

En outre, la souplesse d'adaptation et la réactivité du REV pourraient être favorisées, dans certaines régions, comme cela est aujourd'hui le cas avec l'EV Burundi pour la région des Grands Lacs, par **une stratégie en étoile** où des EV pourraient **couvrir plusieurs pays limitrophes** ou proches. Un redéploiement du dispositif sur cette région serait alors facilité en cas de besoin. Cette souplesse peut s'appuyer sur des plans de carrière internationaux de ses salariés, avec **une mobilité favorisée**.

Et en fonction de l'évolution de la situation géopolitique et de la sociologie géographique du volontariat, les ressources humaines du réseau actuel pourront être redéployées vers de

nouveaux pays dans des structures souples de petites dimensions, de deux à trois personnes, avec le soutien d'un pays proche disposant d'un dispositif plus conséquent. La **mutualisation des moyens et la fonction de réseaux** prennent tout leur sens dans le cadre de cette stratégie en étoile.

RECOMMANDATION N°5 - INTERNALISATION DES COMPETENCES, FIDELISATION DES RH ET PLAN DE CARRIERE MONDIAL :

Il est recommandé de favoriser une **internalisation des compétences** en limitant le *turn over* et en systématisant le transfert de compétences entre salariés et volontaires. Il ne s'agit pas de perdre la **richesse de l'interculturalité** qui constitue un choix fort de France Volontaires et une part de son identité. Il s'agit plutôt de mener une réflexion sur les compétences à internaliser au sein de l'équipe salariée et les compétences qui peuvent rester externes par la mobilisation de volontaires. De plus, les processus de **capitalisation**, au sein de chaque EV et au sein du REV, doivent être amplifiés et systématisés. Enfin, les plans de formations doivent pouvoir s'inscrire dans des **perspectives d'évolutions professionnelles** qui seraient co-construites avec les salariés aux niveaux de l'EV, du REV et de France Volontaires.

La cohérence d'ensemble en termes de communication et d'offres d'activités : En termes de lisibilité et de qualité des activités développées, chaque EV doit pouvoir communiquer sur le plus petit dénominateur commun à tous les EV : le **socle d'activités que le REV est en capacité d'offrir partout**. Il peut ensuite développer des activités spécifiques aux moyens disponibles et aux contextes existants.

Pour garantir ce socle commun, si le REV ne souhaite pas tirer son offre et son image vers le bas, la **taille critique des EV** doit être revue dans les pays où une seule personne assume l'ensemble des tâches. Ces EV doivent être renforcés par des RH volontaire ou salarié, dans le cadre d'une mise en œuvre directe ou dans celui d'une alliance avec une structure locale. Une taille de critique de deux ou trois personnes semble un minimum en l'état actuel de l'ambition fixée en termes de missions des EV.

CONCLUSION

Cette étude a mis en exergue :

- Une **appréciation rétrospective globalement positive de la pertinence et de l'efficacité** des moyens mis en œuvre pour la réalisation de la mission d'intérêt général de France Volontaires ;
- Des pistes de **développement** de la performance des EV et de l'optimisation de leurs résultats au travers de sa démarche **prospective** d'accompagnement de définition des stratégies à moyen et longs termes.
- Elle a également atteint ses **objectifs de mobilisation** des membres de France Volontaires, de partenaires et de certains nouveaux acteurs afin de contribuer à l'élaboration d'**outils d'aide à la décision** dans le cadre du débat d'orientation à venir au sein des instances de gouvernance.

Cette participation d'un large panel de partenaires témoigne d'un **intérêt partagé** pour les enjeux de l'EVSI et pour le REV. Elle a ainsi permis d'engager la démarche de l'étude prospective dans une **perspective multi acteurs**. Celle-ci ouvre plus globalement à France

Volontaires de nouvelles possibilités de réflexions et d'opportunités de développement dans des **stratégies d'alliances** à long terme.

Pour finaliser la démarche engagée, **dans le cadre du débat d'orientation**, la réflexion prospective doit maintenant porter d'abord et avant tout sur **les finalités de la vision du REV et de sa contribution aux missions de France Volontaires**, afin de permettre une déclinaison opérationnelle et une évaluation des moyens nécessaires.

Il s'agit donc de **valider la vision et les missions du REV et des EV** présentées ici. Puis de trancher dès que possible sur **les options stratégiques potentielles** :

- ⇒ un **ciblage exhaustif ou priorisé des EVSI et de l'offre d'activités** qui leur est dédiée, globalement ou décliné pays par pays selon les spécificités de chaque contexte ;
- ⇒ une **stratégie d'alliances internationales** cohérente avec ce ciblage et avec le mode de gouvernance de France Volontaires et de ses membres ;
- ⇒ une **couverture géographique** qui tienne compte au mieux des pistes de développement annoncées par les pouvoirs publics français et internationaux (service civique, démocratisation du volontariat et volontariat de réciprocité), de la diversification géographique des EVSI et des contraintes sécuritaires ;
- ⇒ enfin, un **modèle économique** réaffirmé dans son soutien public à sa mission d'intérêt général, éventuellement complété par une diversification des ressources (publiques et privées) et un affichage de ses coûts (facturation de ses activités en interne comme en externe).

A) LE COMMANDITAIRE DE L'ETUDE

I. FRANCE VOLONTAIRES

Plateforme pluri acteurs de volontariat, elle a été créée en 2009 par les pouvoirs publics et le monde associatif dans l'objectif de doter ses membres d'un **outil partagé traitant des questions d'engagement volontaire dans le champ du développement, de l'action humanitaire et de la solidarité internationale**. Ses membres sont des associations, les pouvoirs publics et des collectivités territoriales. Ils assurent ensemble une cogestion de la plateforme dont ils ont défini le projet associatif.

Historiquement liée à l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), France Volontaires a pu s'appuyer sur le réseau préexistant de l'AFVP dans de nombreux pays. Elle bénéficie ainsi de la **plus-value de l'ancrage ancien et de la connaissance du tissu associatif et social** de cette association.

Très impliquée dans les **enjeux stratégiques des évolutions actuelles de l'engagement volontaire**, France Volontaires est membre fondateur de l'Agence du Service Civique, et est impliquée dans le processus de mise en place du programme européen de volontariat humanitaire (« EU Aid Volunteers »). La plateforme est également engagée dans le processus de valorisation de la contribution des volontaires aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et dans celui de consultation dans le cadre de la définition de l'agenda international du développement après 2015.

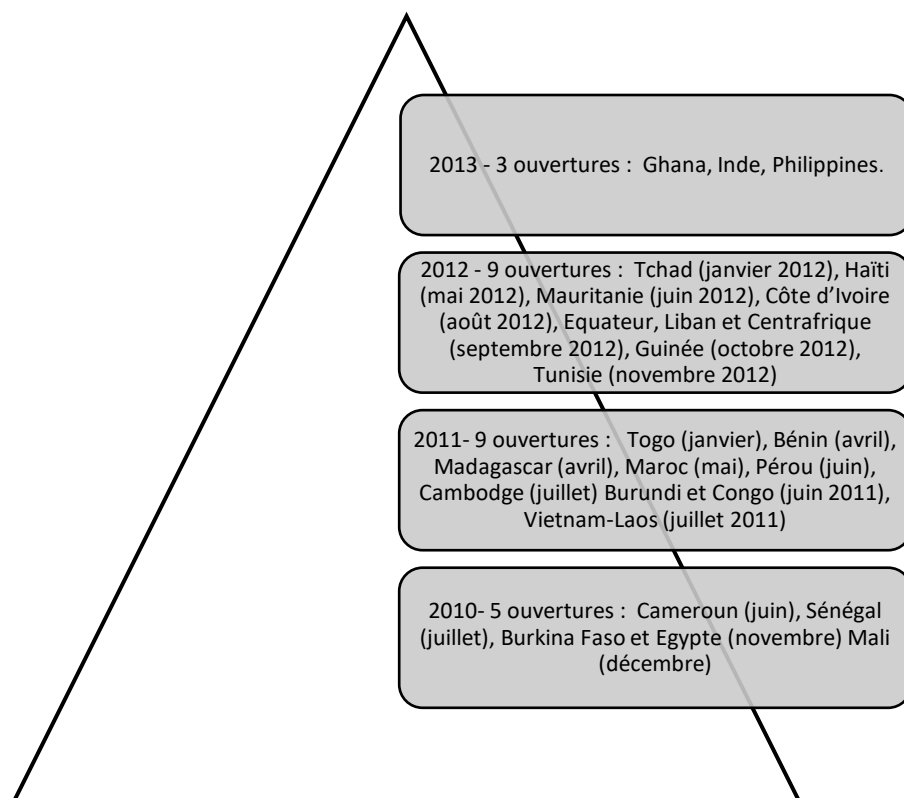
Un **Contrat d'Objectif et de Performance (COP) 2014-2017** signé avec le Ministère des Affaires Etrangères et du développement International (MAEDI) définit les engagements et fixe le cadre d'exercice de l'activité de France Volontaires selon les 5 axes suivants :

1. Renforcer la production et le partage de connaissances ;
2. Contribuer à l'amélioration de la reconnaissance des engagements volontaires et solidaires à l'international ;
3. Accompagner l'évolution des modèles économiques des acteurs du volontariat ;
4. Renforcer la coopération entre acteurs pour le développement des engagements volontaires et solidaires à l'international ;
5. Améliorer l'efficacité, la redevabilité et la transparence de la plateforme.

II. LE RESEAU DES ESPACES VOLONTARIATS

Créé en 2010, le Réseau des Espaces Volontariats (REV) est une **initiative de transformation du réseau d'implantation de France Volontaires et de son extension dans de nouveaux pays** où sont présents les Volontaires de Solidarité Internationale (VSI) et des chantiers de solidarité internationale relevant des dispositifs publics, Jeunesse Solidarité Internationale (JSI) et Ville Vie Vacances Solidarité Internationale (VVVSI).

De 3 pays lors de sa création à 26 pays début 2015, ce **réseau est monté en puissance** en 4 phases :



Les **Objectifs** du REV sont les suivants :

- améliorer globalement les conditions de mise en œuvre des missions de Volontariat International d'Echange et de Solidarité (VIES) ;
- mettre en réseau les volontaires, les acteurs des VIES et les partenaires de France Volontaires.

Pour cela les EV offrent **la gamme d'activités** suivante :

1. promotion des différentes formes de volontariat ;
2. renforcement des compétences des acteurs ;
3. découverte de l'environnement social, politique, culturel du pays d'accueil des volontaires.

4. réponses aux demandes des acteurs portant sur la définition et la mise en œuvre de leur projet de volontariat : construire une mission, identifier une structure d'accueil ou une structure d'envoi ou un candidat, se préparer, accompagner le volontaire tout au long de sa mission, contribuer à la résolution de problèmes...

Cette gamme d'activités s'adresse en priorité aux **cibles** suivantes :

- les volontaires hors dispositif ;
- les volontaires relevant d'un dispositif soutenu par les pouvoirs publics ;
- les structures d'accueil actuelles et potentielles ;
- les structures d'envoi membres ou non de France Volontaires.

III. RAPPEL DU CADRE DE L'ETUDE

Cette étude intervient à **mi-parcours de la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Performance (COP)** signé avec le MAEDI et s'inscrit dans le double mouvement de son **évaluation** et de la préparation de sa **future révision** en 2017. Elle s'inscrit également dans le contexte de la réforme en cours de la politique publique vis-à-vis du volontariat et de la jeunesse avec une diminution tendancielle des fonds publics.

L'étude répond à **2 enjeux** :

- de **redevabilité** vis-à-vis des volontaires, des acteurs du volontariat et des pouvoirs publics dans l'appréciation **rétrospective** de la pertinence et de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour la réalisation de la mission d'intérêt général de France Volontaires ;
- de **développement** de la performance des EV et de l'optimisation de leurs résultats au travers d'une démarche **prospective** d'accompagnement de définition des stratégies possibles à moyen et long termes.

Cette étude est également une **opportunité** pour **mobiliser les membres** de France Volontaires, **augmenter la notoriété** et **renforcer l'attractivité** des EV pour les acteurs extérieurs non membres.

B) UN CONTEXTE EN PLEINE MUTATION

L'étude se déroule dans un contexte plus large de **menaces**, autour de la montée des communautarismes, de la désaffection citoyenne et de la peur de l'altérité dans une partie de la société française et européenne, mais aussi d'**opportunités**, grâce au développement de formes d'engagement diversifiées et à des facilités de circulation grâce à l'évolution des technologies et des communications. Ces opportunités sont porteuses d'innovations, de changements de comportements et de représentations positives sur l'engagement solidaire et citoyen, en France et à l'international.

Le constat est donc fait qu'aujourd'hui on ne peut plus penser seuls le volontariat et rester dans une vision auto centrée et isolée. Outre la montée en puissance du volontariat dans les pays partenaires, **le volontariat se pense également à l'échelon européen, au niveau international et dans des cadres et espaces multilatéraux.**

Ces **évolutions du contexte** sont mises en perspectives et analysées en interne par France Volontaires dans une note de cadrage du processus d'élaboration du contrat d'objectifs et de performance en juin 2013 qui affirme les éléments suivants :

« Depuis les années 70 «le monde se rétrécit », avec en particulier un développement des échanges autour de la jeunesse, une facilitation des mobilités... le tout dans le cadre relativement clair et partagé d'une polarité Nord / Sud et dans une philosophie d'ensemble d'aide, de coopération, de soutien au développement.

Depuis les années 2000, un changement profond des repères s'opère, marqué par la montée en puissance des pays émergents, le rééquilibrage des relations ou du moins l'obsolescence, l'inadéquation des repères précédents. Depuis 2008, on constate même un rapport de force en partie inversé sur le plan économique.

Ce nouveau paradigme en émergence, autour de relations redéfinies et rééquilibrées, n'est pas partagé par tous. Le modèle des chocs des civilisations – qui en est l'exact opposé - est toujours à l'œuvre, et de façon puissante.

L'évolution de la notion de coopération / développement est toujours en cours et une nouvelle sémantique n'a pas encore émergée. Cela crée une crise d'identité, notamment au Nord. Malgré ces évolutions, des questions aussi fondamentales que la sécurité alimentaire, ou l'accès à l'eau, à l'éducation.... sont toujours présentes et devant nous.

La notion d'aide est de plus en plus « insupportée ». Mais pour autant, la réalité des besoins est toujours présente, sans doute sous une autre forme et dans un autre cadre de relations. Si l'aide n'est pas en elle-même « mauvaise » et si le souci d'aider reste beau et fort, c'est la mise en contexte et en forme de cette notion qui est questionnée. Comment ne pas tout jeter en réinterrogeant cette forme ?

Concernant les volontariats, ce changement d'ère se traduit par de nouvelles formes de mobilités à travers une banalisation et une généralisation des mouvements de la jeunesse

à l'international, avec une diversification des formes (multiplication de démarches informelles, hors dispositif...). Ces mouvements s'opèrent sur la base de repères mouvants avec le questionnement de la notion même « d'international », l'apparition de « nouvelles frontières »...

Par ailleurs la prise en compte du local (situation / acteur/ volonté / contexte/ être français dans ce local/...) devient déterminante. Toute action de volontariat se réalise aujourd'hui dans un écosystème multi échelle (le pays, le local). Il est fondamental de prendre en compte ce local dans l'action, dans la relation. C'est un local social, mais aussi politique, au sens de la dynamique d'expression des citoyens.

Cette montée en puissance du local permet de penser autrement et plus loin l'action du volontaire/volontariat.

On assiste également à une forte structuration, au niveau des pays d'accueil / d'intervention, de leur pensée sur le volontariat, des leurs attentes, de leurs exigences, de leur propre organisation et action.

Cela se traduit, notamment, par un renouvellement des enjeux de compétence et/ou de cadre relationnel du volontariat.

En effet les compétences, individuelle et collective ont beaucoup crû dans les pays d'accueil, jusqu'à interroger parfois la possibilité d'une valeur ajoutée technique venue du Nord. L'un des enjeux clé pour le volontariat est de permettre à ces forces d'exister, de se reconnaître, de s'exprimer, de rayonner, de se déployer, de se démultiplier là où elles sont... (...)

Le contexte d'incertitude et d'instabilité politique dans un certain nombre de pays remet les questions de sécurité à l'ordre du jour et fabrique dans la population potentiellement candidate au volontariat des sentiments de crainte. Cela provoque dans certains secteurs et zones géographiques un recul significatif des engagements. Par ailleurs, pour ceux qui partent, cela opère une forme de segmentation / sélection. Ceux qui partent sont ceux qui sont le plus déterminés, et dont l'engagement à toutes les chances d'être durable.

Par ailleurs, cette montée en puissance des questions de sécurité redessine le contour des frontières, remet les frontières à l'ordre du jour, là où la facilitation des mobilités avait pu un temps affaiblir le concept. Les problèmes de sécurité sont devenus extrêmement prégnants, qui conduisent à ce que des portes se ferment. Mais ce sont aussi de puissants stimulateurs : comment penser autrement l'action, en prenant notamment plus et mieux appui sur le local (acteurs locaux, Réseau des EV) ? Plus le terrain est sensible, plus le local est important dans la construction et la gestion du volontariat. »³

³ Document interne « Séminaire de travail, processus d'élaboration du contrat d'objectifs et de performance, 21 juin 2013, Eléments de cadrage du séminaire », France Volontaires, juin 2013, pp 11-14.

C) LA DEMARCHE DU DEBAT PROSPECTIF ELARGI ORGANISE PAR FRANCE VOLONTAIRES

Dans ce contexte en recomposition, France Volontaires a lancé en 2013 un **processus de réflexion sur les évolutions à venir du secteur et leurs inflexions possibles** par ses acteurs. Ce processus s'est voulu inclusif et ouvert à un panel diversifié d'acteurs, d'experts et de professionnels engagés. Il se poursuit aujourd'hui, après une première phase de deux ans.

I. « RENOUVELER LA VISION QUE L'ON PORTE SUR L'ENGAGEMENT VOLONTAIRE DANS LA SOLIDARITE INTERNATIONALE »

A travers la démarche du **débat prospectif élargi** (DPE), France Volontaires a affirmé sa volonté de co construction d'une intelligence collective pour **impulser un nouveau regard sur le volontariat à l'international**. Cette vision se doit d'intégrer les **nouveaux enjeux du volontariat** où les volontaires, loin d'être une masse homogène, s'inscrivent dans des formes très diversifiées d'organisation du volontariat et mettent en place des initiatives complexes et multiples. France Volontaires a donc fait le choix de **la prospective du présent** pour comprendre autrement ce qui se passe, le rendre intelligible et gagner de nouvelles marges de manœuvre en ouvrant le champ des possibles et surtout en **co-construisant des futurs souhaitables pour l'engagement volontaire et solidaire au monde**.

II. « ACQUIS ET PERSPECTIVES, DEMAIN, LES VOLONTAIRES, DES JARDINIERS DU BIEN COMMUN ? »

Grâce aux échanges et propositions issues du DPE et qui ont émanés des scientifiques, des professionnels, des témoignages de volontaires de la solidarité internationale à leurs retours et des partenaires, France Volontaires participe à **l'évolution des lignes et des termes du débat**. Après plusieurs centaines d'entretiens et d'études dans quatre pays et sur quatre continents (au Maroc, au Cameroun, au Pérou et aux Philippines, auprès de volontaires, de partenaires, de personnalités de la société civile,...), après plusieurs séminaires de travail, France Volontaires a organisé la mise en discussion et la mise en perspective de ces travaux, les 6 et 7 novembre 2014.

Ce débat s'est centré sur deux thèmes transversaux :

- **« Les bouleversements de la géographie du volontariat : conséquences et possibilités »**
- **« Les conditions de l'utilité sociale de l'engagement volontaire dans le champ de la solidarité internationale »**

Cette démarche a ainsi permis d'identifier des champs de tensions qu'il convient de dépasser en inscrivant le « **volontariat-monde** » dans des dynamiques de transition sociale, économique, écologique et démocratique plus globales. Ce concept de « volontariat-monde » permet de changer la vision portée sur cet engagement, en faveur de nouveaux défis et au-delà des anciens clivages Nord-Sud, encourageant **l'image d'un jeune « citoyen du monde » à la découverte de l'autre et de soi.**

Dans cette perspective, France Volontaires propose une nouvelle vision du volontariat, selon laquelle, les volontaires seraient amenés à jouer un rôle de **jardiniers du bien commun.**

« *La **posture éthique du jardinier** recoupe très exactement les quatre phases inséparables du care : (a) le souci, l'attention, la sollicitude ; (b) la responsabilité ; (c) la compétence ; (d) la reconnaissance par le destinataire du soin reçu. (Cura ou l'éthique du jardinier, Florence Naugrette, p. 35)⁴ ».*

Dans cette posture, les relations d'échange instaurées par le volontaire, préservent des **rapports non hiérarchiques**, basés sur des liens d'égal-à-égal et des actions qui ne cherchent pas à « aider l'autre » ni à « faire pour » mais plutôt à « **faire avec** » dans une recherche **d'altérité.**

Partant du principe que le volontariat est une **initiative individuelle**, qui a vocation à **co-construire du bien commun**, il est important pour France Volontaires d'appuyer une dimension de plus en plus **collective** de l'engagement volontaire et solidaire à international (EVS), et ce à plusieurs niveaux :

- en confortant la **dimension individuelle** par l'acquisition d'acquis et d'expériences,
- en favorisant l'expérience de **l'ouverture sur l'autre**, au niveau **culturel** mais aussi **générationnel**,
- en élargissant les **alliances** avec un panel de partenaires (collectivités territoriales, entreprises, acteurs scientifiques, société civile...).

Ainsi, en organisant les initiatives individuelles en réseau collectif, le volontariat prend plus d'ampleur, passant d'une **échelle locale** à une **échelle globale.**

Dans la première phase du DPE, **la jeunesse et la mobilité** sont donc apparues comme des facteurs clés **à inscrire au sein d'un écosystème de l'engagement volontaire au monde et dans une nouvelle géographie des territoires.**

⁴ In : Note de synthèse prospective du débat prospectif élargi organisé par France Volontaires : « *Renouveler la vision que l'on porte sur l'engagement volontaire dans la solidarité internationale* » (novembre 2014), *Acquis et perspectives, Demain, les volontaires, des jardiniers du bien commun ?*, France Volontaires, janvier 2015.

III. UNE NOUVELLE PHASE 2015-2020

En termes de **dynamique d'intelligence collective**, la démarche a confirmé cette « volonté d'agir et de faire mouvement ». Il a également montré la nécessité **d'approfondir la réflexion**. Pour cela France Volontaires a lancé une seconde phase de débat élargi. Il s'agit :

1. de mettre les enseignements de la prospective **à l'épreuve du réel** ;
2. de les enrichir des **savoirs et pratiques d'autres acteurs** (Pouvoirs publics, collectivités, entreprises, administration, système éducatif, enseignement supérieur, enseignement professionnel, organisations de jeunes, organisations d'accompagnement des jeunes....) ;
3. afin, dans le cadre de la vision du « volontariat-monde », de **prouver que la mobilité solidaire peut apporter certaines réponses aux problèmes** que rencontrent aujourd'hui les jeunes ainsi qu'à leur désir de solidarité au monde.

De cette nouvelle phase sont attendus quatre résultats principaux :

1. une plus large reconnaissance des apports de la mobilité solidaire,
2. une reformulation de la question stratégique partagée par les différents acteurs et permettant de **faire effectivement bouger les lignes du volontariat**,
3. l'ouverture de **nouvelles pistes d'action** et la définition d'expérimentations, à conduire éventuellement dans le cadre de nouvelles alliances,
4. une **mise en mouvement d'acteurs** en capacité de conduire les futures étapes du renouvellement du volontariat.

Dans ce cadre, pour l'année 2016, France Volontaires se focalise sur une question centrale dans la nouvelle vision de l'EVSI : l'ouverture, dans un parcours à la fois **citoyen et professionnel**, de la **mobilité solidaire à tous les jeunes, enjeu démocratique du « vivre ensemble »**. En effet, l'EVSI se heurte aussi à des obstacles qu'il s'agit de surpasser. Face au constat que les jeunes volontaires sont pour la plupart issus de milieu social aisé, et souvent déjà en possession d'un diplôme universitaire, France Volontaires s'inscrit dans une réflexion et une démarche active afin de trouver les ressorts pour **faire évoluer la composition du volontariat vers une plus grande mixité sociale**.

Cette nouvelle ambition pose plusieurs défis, repris notamment dans la vision du **jardinier de bien commun, liée aux nécessaires transitions économiques, sociales et écologiques d'une société en mutation**. Partant du constat qu'il est difficile pour les volontaires, de retour dans leurs pays d'origine, de perpétuer les apports de leurs expériences à l'international, de les faire valoir et de les transmettre, la nouvelle stratégie de France Volontaires pour les années à venir est d'encourager les structures d'envoi à penser la question du **retour des volontaires** comme un défi, à la fois professionnel mais aussi citoyen. L'idée étant de ne plus opposer ces deux notions mais au contraire de chercher les synergies qui peuvent exister entre elles.

Trois notions : **solidarités, mobilités, citoyennetés**, permettent ainsi de relier le volontariat international à des politiques publiques qui montent en puissance sur la mobilité des jeunes et à des enjeux de société majeurs qui concernent le vivre ensemble, dans sa dimension locale et internationale.

Ce résultat devrait permettre d'alimenter progressivement **l'Université populaire de l'engagement solidaire au monde**, animée par France volontaires, outil de capitalisation et de transmission des savoirs et expériences acquis notamment à l'occasion de volontariats.

IV. L'ARTICULATION ENTRE LE DEBAT PROSPECTIF ELARGI ET L'ETUDE

La **présente étude s'inscrit en complémentarité avec cette démarche prospective**, dont elle a pu s'alimenter d'une partie des travaux et conclusions, en particulier dans son analyse globale des évolutions en cours et à venir. L'étude porte sur un dispositif spécifique de la plateforme France Volontaires, le Réseau des Espaces Volontariats, qui s'inscrit lui-même dans l'ensemble plus vaste de la vision et des missions de la plateforme.

La liste des documents consultés produits par ce débat élargi se trouve en annexe. Et pour plus d'information sur cette démarche, des extraits de la Note de synthèse de la DPE (janvier 2015) sont repris en annexes et l'intégralité des documents consultables se trouvent en ligne : <https://www.france-volontaires.org/-Prospective-.html>.

D) DES POLITIQUES PUBLIQUES EN CONSTRUCTION

Par ailleurs, la réalisation de cette étude a bénéficié de la publication simultanée de plusieurs **documents stratégiques par les pouvoirs publics français**. Cette concomitance a permis de nourrir la réflexion et de l'inscrire dans un cadre plus large. Il s'agit des publications suivantes :

- *L'action extérieure de la France pour la jeunesse*, MAEDI, avril 2015
- *Recommandations pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales : Jeunesses, Mobilités, Territoires*, MAEDI, juin 2015
- *Rapport sur l'évaluation des politiques publiques portant sur l'engagement citoyen international des jeunes*, Inspection Générale des Affaires étrangères (MAEDI) et Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports (MVJS), novembre 2015

I. LA STRATEGIE JEUNESSE : LA DEFINITION DES GRANDS PRINCIPES

Les rapports d'avril et juin 2015 sur la politique internationale de la France et de ses collectivités définissent une **stratégie transversale vis-à-vis de la jeunesse** dans l'ensemble des secteurs d'intervention : santé, éducation, formation professionnelle, emploi, droit des femmes. Dans ce cadre, la **promotion du volontariat et de la mobilité** constitue l'un des 6 engagements de la France.

Du point de vue de l'Action extérieure des collectivités, les **recommandations** portent notamment sur :

- Développer une **approche transversale**
- **Diversifier** les publics jeunes
- Favoriser la **participation active** des jeunes, renforcer les apports en termes de **citoyenneté**
- **Sécuriser** et encadrer la relation avec le partenaire
- Veiller aux **dispositions légales**
- Mobiliser, impliquer, soutenir les **partenaires locaux**
- Prendre en compte et anticiper suffisamment la dimension **linguistique et interculturelle**
- Contribuer à développer l'impact de la mobilité des jeunes sur leur **employabilité**
- Développer l'évaluation et le **suivi**
- Prendre en compte les spécificités des **territoires d'Outre-mer**

Enfin, ces publications ont été complétées fin 2015 et début 2016 par les déclarations du Président de la République en faveur d'une **extension progressive des possibilités d'engagement en volontariat** dans une perspective de réaffirmation des valeurs de solidarité et de citoyenneté au lendemain des attentats terroristes de Paris.

II. L'EVALUATION DESS POLITIQUE PUBLIQUES (EPP) : SCENARII ET PRECONISATIONS

Dans ce contexte politique particulier d'attentats en France, l'EPP inscrit **l'engagement citoyen international des jeunes** comme un « moyen d'accès à une société plus tolérante (...), capable de valoriser les potentialités de sa jeunesse et de lui ouvrir des perspectives d'avenir ».

Sur cet engagement, elle identifie des **points d'amélioration** :

- En termes d'**accessibilité** des dispositifs de volontariat existants (0,3 % de l'effectif d'une génération, peu de diversité sociale et éducative) ;
- En termes de **capacité à répondre à la demande sociale** (50 à 100 candidatures pour chaque offre de Service civique) ;
- En termes d'**information insuffisante** à destination des publics peu diplômés.

Les éléments d'explication de ces défauts sont décrits sous forme de **freins** identifiés **chez les candidats** potentiels au volontariat :

- facteurs **professionnels** (priorité à la formation et à un emploi en France),
- **financiers** (le montant des indemnités exige parfois une participation personnelle),
- **psychologiques** et familiaux (partir à l'étranger peut être perçu comme un saut dans l'inconnu)
- ou **culturels** (idées préconçues sur certaines régions du monde, faiblesse linguistique).

Ainsi que des **limites** sont identifiées **chez les opérateurs de volontariat** :

- **sélection cloisonnée** d'un public cible ;
- **financement insuffisant** pour assurer la préparation au départ et un suivi efficace pendant et après la mission de volontariat.

Enfin, les **évolutions dans les pays d'accueil** ont pour corollaire une demande locale pour un **volontariat de qualité et de compétences** qui se doit d'être de fait sélectif.

Par ailleurs, deux dimensions importantes sont mises en avant par l'EPP pour leurs **fortes potentialités** d'action publique :

- Le chantier de l'accueil de volontaires étrangers en France, dit **volontariat de « réciprocité »** ;
- Et la **valorisation du volontariat international** sur le marché de l'emploi en France.

Face à ce constat, le rapport énumère 7 idées forces déclinées en 66 **préconisations**, dont en particulier :

- **proposer une offre plus lisible** : d'élargir la notion de volontariat de solidarité en la présentant comme un engagement citoyen international des jeunes.
- 1) **mettre en place une communication mieux adaptée** : sur deux plans, celui des réseaux sociaux, et celui des territoires.
 - 2) **rendre plus accessible ce dispositif** : objectif de doublement, à échéance de trois ans, du nombre de départs de jeunes volontaires solidaires à l'étranger avec un investissement important sur la formation au départ, l'encadrement sur place et la valorisation des acquis au retour.
 - 3) **mieux valoriser l'engagement citoyen à l'international** : l'intégrer au parcours de formation individuel et sensibiliser les employeurs.
 - 4) **développer le volontariat de réciprocité et d'échange** : partenariats noués avec les agences nationales de volontariat des pays d'accueil, mobiliser les acteurs du mouvement associatif en capacité d'accueillir des volumes plus importants de volontaires étrangers.
 - 5) **procéder à un ajustement et une harmonisation des dispositifs et mettre en place une politique nationale en la matière** : en termes de conditions de la couverture sociale, de labellisation d'organismes de formation et d'accompagnement, renforcer les programmes Jeunesse Solidarité Internationale (JSI) et Ville Vie Vacances Solidarité Internationale (VVV/SI) et définir une stratégie nationale concernant les priorités.
 - 6) **conforter le rôle de France Volontaires** : soit de faire de France Volontaires une plateforme de développement du volontariat international d'échange et de solidarité, soit d'en faire l'opérateur-pivot de l'engagement citoyen à l'international au sens élargi. Dans les deux cas, France Volontaires devra s'assurer de la qualité de l'accompagnement des volontaires français et des volontaires en réciprocité (parcours de formation, tutorat, évaluation et valorisation de l'expérience).

Pour conclure, il est affirmé que « L'ensemble de ces mesures (...) devraient permettre **d'accroître significativement l'offre de volontariat international** de solidarité et d'en assurer une diffusion plus large et plus démocratique. Elles peuvent contribuer à lui donner toute sa valeur, tant sur le plan du développement personnel et des bienfaits pour la société française elle-même, que sur le plan de la solidarité créatrice de liens de confiance avec les pays d'accueil. »

III. EN CONCLUSION : UN ENVIRONNEMENT PUBLIC FAVORABLE A FRANCE VOLONTAIRES, AU REV ET A SES MISSIONS

L'ensemble de ces publications rappellent et renforcent les valeurs et orientations sous-jacentes à la création de la plateforme France Volontaires et à son Réseau des Espaces Volontariats : la **qualité des missions** de volontariats au travers des **activités de proximité** d'identification des partenaires et des missions, de suivi-accompagnement des volontaires, de formations, d'interface entre les pays d'accueil ou d'envoi et la France.

L'action de France Volontaires se trouve ainsi **au croisement des politiques de jeunesse et de l'action extérieure de la France**. Outre, les derniers documents stratégiques publiés en 2015 et évoqués ci-dessus, elle s'inscrit également de manière plus générale dans la politique gouvernementale en matière de jeunesse définie dans le cadre du **plan priorité jeunesse**, dont l'un de ses principaux chantiers est d'accroître et de diversifier la mobilité internationale des jeunes. Il s'agit d'un élément clé car il suppose une montée en charge du nombre de jeunes engagés à l'international et l'ouverture à de nouveaux profils, en particulier les jeunes à moindre opportunité.

A) ORIENTATION METHODOLOGIQUE

Pour cette étude, une **méthodologie qualitative et participative** a été privilégiée pour consolider la démarche partenariale engagée avec chacun des membres de France Volontaires, ses salariés et ses partenaires, actuels ou potentiels. Cette **forte dimension participative** s'est déclinée dans des entretiens individuels, des focus group et un atelier prospectif. Elle visait à permettre :

1. De donner la parole à un échantillon représentatif de toutes les catégories d'acteurs ciblées

Il s'est agi de recueillir le vécu et l'analyse rétrospective et prospective de membres de France Volontaires, de salariés du siège et du terrain, des équipes des EV, d'acteurs du volontariat (organisations d'envoi, organisations d'accueil et volontaires), des partenaires (actuels ou pré-identifiés, en France ou à l'international), de représentants des bailleurs de fonds, publics et privés, et des pouvoirs publics.

2. De dresser un tableau exhaustif des évolutions en cours et du bilan des activités passées du REV

Ce tableau a été réalisé au travers d'une **revue de la littérature** existante sur l'engagement solidaire et le volontariat produite par France Volontaires, le CLONG Volontariat, l'Agence du Service Civique, les pouvoirs publics et les chercheurs en sciences sociales.

Cette revue documentaire a été complétée par l'envoi de **Questionnaires à Choix Multiples** (QCM) à un échantillon représentatif de volontaires et anciens volontaires, structures d'envoi et d'accueil de volontaires et partenaires ciblés. Ces questionnaires synthétisent une liste limitée de questions sur les besoins et les attentes de chaque catégorie d'acteurs. La représentativité de l'échantillon a été recherchée. Un questionnaire spécifique a été construit pour chaque catégorie d'acteurs. Les équipes des EV des pays qui n'ont pas été visités ont été également invitées à remplir un questionnaire à distance.

La documentation interne de France Volontaires relative au REV de manière spécifique (suivi annuel du REV, évaluation 2012 et conclusions de l'atelier SWOT, documents financiers) a permis de mener une **analyse organisationnelle et financière** de l'existant. Celle-ci a été amendée par **des entretiens individuels semi-directifs et des focus group**, en présentiel ou à distance, en France, dans les pays visités et dans les autres pays.

De plus, des éléments de bilan quantitatifs et comparatifs dans le temps (2012-2015) et dans l'espace (comparaison des situations dans chaque pays) ont été recherchés au travers de l'ensemble des démarches entreprises. Ces éléments ont permis de **construire une typologie des EV et de modéliser leur fonctionnement organisationnel, opérationnel**

et financier. Pour cela, une comparaison systématique avec l'évaluation 2012 a été faite grâce à une reprise des questionnaires de 2012, qui ont été ajustés aux questionnements développés dans les Termes de Référence (TDR). Et les spécificités géographiques, politiques, culturelles et économiques de chaque EV ont été prises en compte dans les paramètres de modélisation. De même, une **cartographie des partenariats** a été établie pour en dégager la typologie.

Cette étude comparative a permis ainsi de cerner le **modèle économique existant**, le point d'équilibre à trouver entre moyens et ambitions, et **les pistes de diversification** des financements qui ont d'ores et déjà été explorées. Elle a permis également de vérifier les conclusions de l'évaluation de 2012 selon lesquelles :

- les principaux **points forts** des EV sont la mise en réseau des volontaires et des acteurs et la sécurisation des missions ;
- les **points d'améliorations** concernent le développement de l'offre de renforcement des compétences et l'amélioration de la lisibilité du REV, de sa visibilité et de sa légitimité.

Ces points sont repris et développés ci-après.

3. De construire une **vision stratégique prospective partagée** entre tous les acteurs

Pour cela, France Volontaires, ses salariés, ses membres et ses partenaires, actuels ou potentiels, ont été invités à :

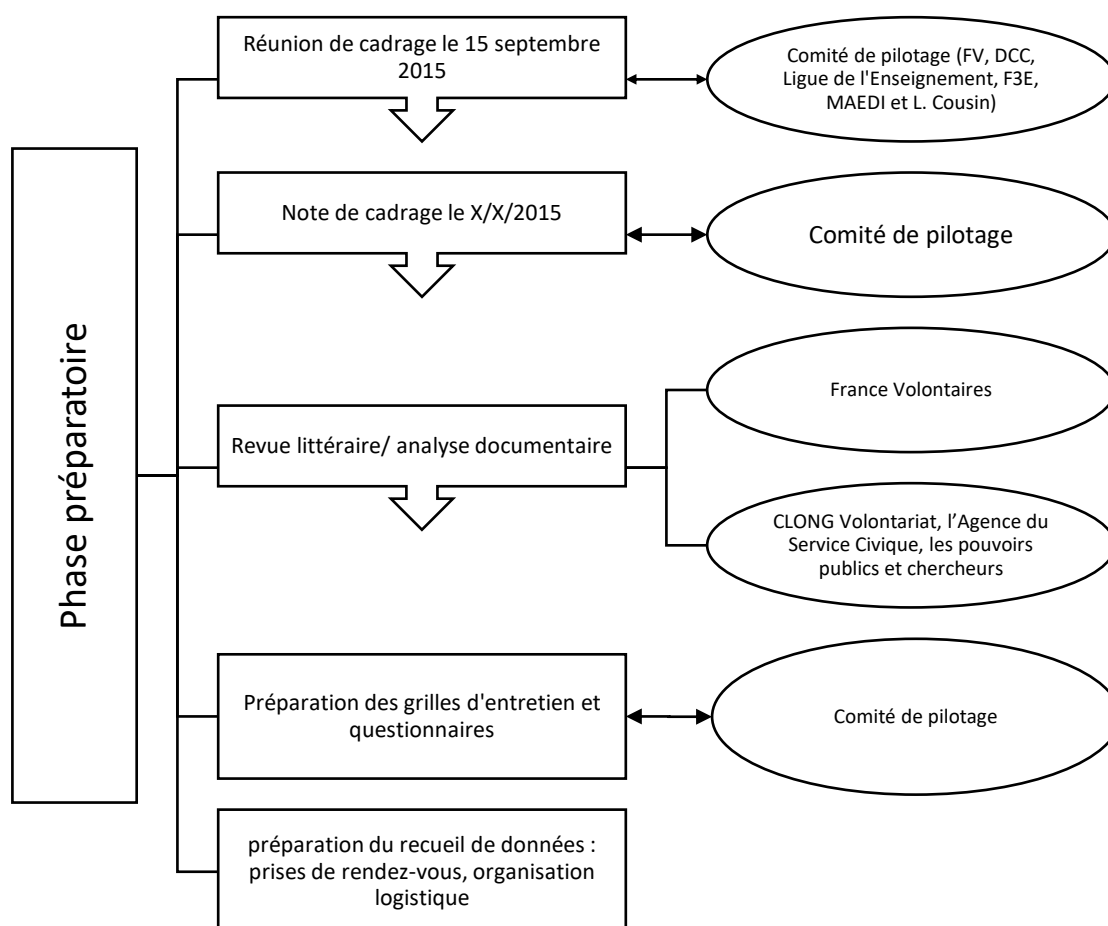
- Prendre connaissance des **conclusions du bilan et des recommandations**. Celles-ci ont servi de points d'appui de la réflexion collective.
- Participer à un **focus group** de réflexion à Rabat en février 2016 et à un **atelier prospectif** les 26 et 27 avril 2016.

En outre, au cours des entretiens individuels et des focus group organisés dans les différents pays visités, l'étude s'est appuyée sur l'outil de l'élaboration des **chemins de changement par paliers** selon la méthode de la **cartographie des incidences** en définissant des :



Cet outil a permis de cerner plusieurs scénarios prospectifs opérationnels. Toutefois, ces scénarios n'ont pas fait l'objet d'une priorisation et d'une décision stratégique. Ils ne permettent donc pas en l'état de fixer les orientations futures mais constituent une contribution à la réflexion et au débat d'orientation à venir.

I. LA PHASE PREPARATOIRE



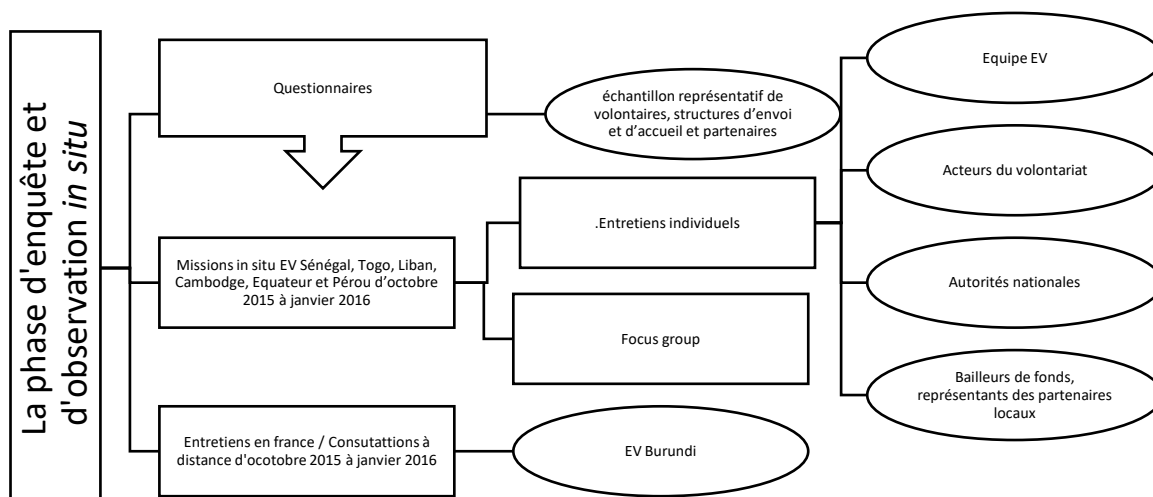
Une **réunion de cadrage** avec le comité de pilotage s'est tenue au démarrage de l'étude le 15 septembre 2015. Le comité était composé de France Volontaires (salariés et membres), du F3E, du MAEDI et de Lucien Cousin, en tant que personne ressource. Elle a été l'occasion de valider les orientations méthodologiques proposées et de partager les documents et contacts existants. Elle a fixé le chronogramme définitif de l'évaluation et de ses différentes étapes. Elle a permis de finaliser la **liste des personnes à rencontrer**, individuellement ou collectivement dans les focus group.

Une **note de cadrage** définitive, des **grilles d'entretiens** et des **questionnaires** ont ensuite été rédigés à partir des questions et enjeux définis et amendés lors de la réunion de cadrage. Ces questionnaires ont été largement diffusés et relancés pour optimiser le taux de réponse.

L'**analyse documentaire** a été réalisée en amont des missions *in situ* et en parallèle des entretiens et échanges en France et à distance. Elle s'est poursuivie au fur et à mesure de la réception des questionnaires.

Enfin, la **préparation de la phase de recueil de données** a été lancée : prises de rendez-vous pour des entretiens téléphoniques ou en présentiels, organisation logistique des focus groups et des missions *in situ*.

II. LA PHASE D'ENQUETE ET D'OBSERVATION *IN SITU* : ENTRETIENS, FOCUS GROUPS ET MISSIONS, LEUR REALISATION ET AJUSTEMENTS



L'enquête a été menée en premier lieu **à distance avec tous les EV et un échantillon représentatif de volontaires, structures d'envoi et d'accueil et partenaires** au travers de l'envoi d'un questionnaire par mail.

Dans un second temps, une série d'**entretiens individuels, en présentiel et à distance**, a été organisée avec les acteurs pré-identifiés lors des réunions de pilotage. Ces entretiens ont concerné en priorité les interlocuteurs en France.

En outre, **6 missions *in situ*** de 6 jours par un expert ont été organisées dans des pays représentatifs de chaque région et typologie d'EV mis en place depuis 2010 lors des 4 phases d'installation. 6 des 7 pays proposés dans les TDR ont été retenus : **Sénégal, Togo, Liban, Cambodge, Equateur et Pérou**. Pour sa part, le **Burundi**, initialement prévu *in situ*, a finalement été consulté à distance du fait de la dégradation constante des conditions de sécurité dans ce pays au cours du second semestre 2015. Les missions se sont échelonnées d'octobre 2015 à janvier 2016 : missions au Cambodge et au Togo (octobre

2015), mission en Equateur (décembre 2015), missions au Liban, au Sénégal et au Pérou (janvier 2016).

Chacune de ces missions a été l'occasion d'organiser :

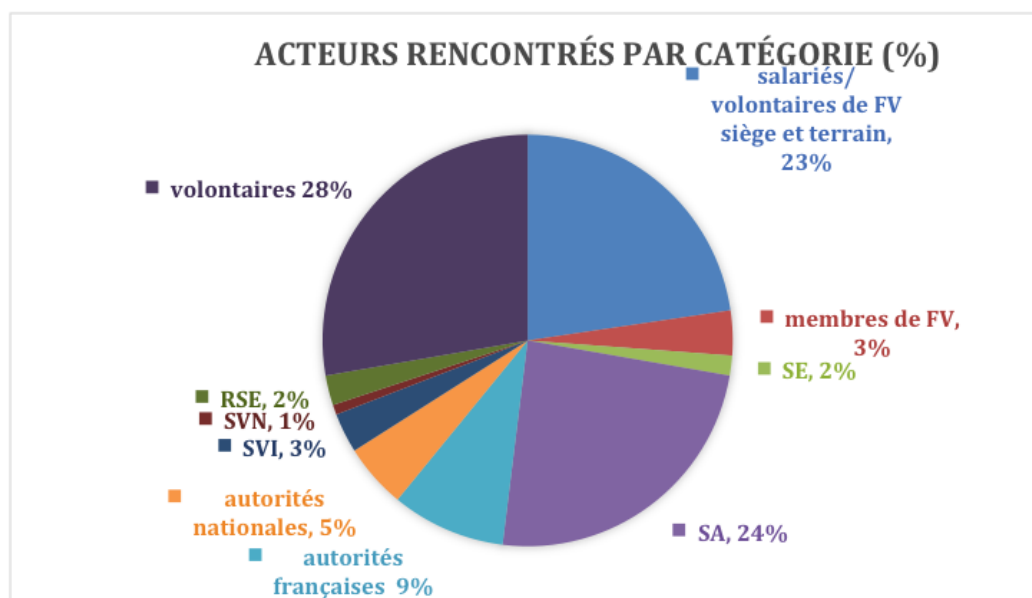
- Des **entretiens individuels** avec des personnes clés (équipe EV, acteurs du volontariat, autorités nationales et bailleurs de fonds, représentants des partenaires locaux) ;
- Des **focus groups** d'appréciation des actions réalisées et de priorisation des besoins identifiés.

Vu les contraintes de ces missions, les focus groups ont été privilégiés en capitale autant que possible.

Enfin, les entretiens à distance en France et au Burundi se sont également échelonnés d'octobre 2015 à janvier 2016.

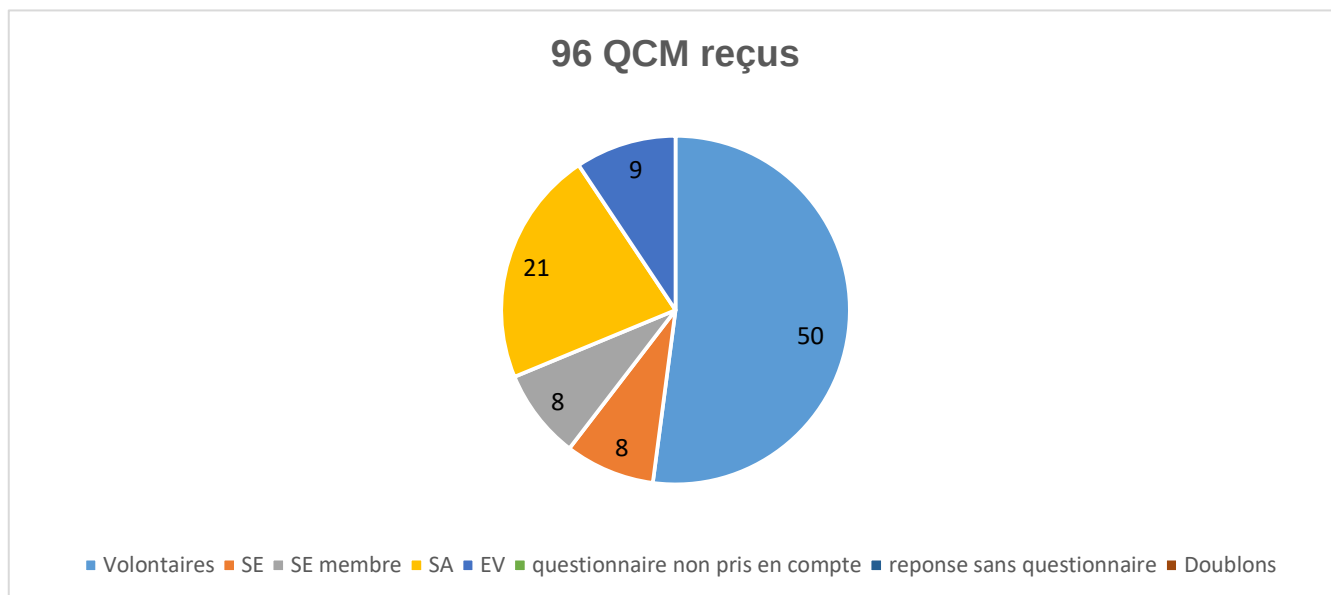
Sur l'ensemble de ces temps, **les 256 acteurs rencontrés par catégorie**, sous forme d'entretiens individuels et de focus group ont été les suivants :

- ⇒ 58 salariés/volontaires de France Volontaires siège et terrain,
- ⇒ 9 membres de France Volontaires,
- ⇒ 4 Structures d'Envoi,
- ⇒ 62 Structures d'Accueil,
- ⇒ 23 autorités françaises (MAEDI/AFD/Ministère de l'Agriculture),
- ⇒ 13 autorités nationales,
- ⇒ 8 Services de Volontariat International d'autres nations (Etats-Unis, Corée, Italie, Royaume-Uni, Australie) ou des Nations Unies,
- ⇒ 2 Services de Volontariat National,
- ⇒ 6 Entreprises engagées dans une démarche de Responsabilité Sociale,
- ⇒ 71 volontaires



Concernant **les QCM** : 348 envois, 96 réponses (soit 27,5%), dont

- ⇒ 8 structures d'envoi,
- ⇒ 8 membres de France Volontaires,
- ⇒ 9 EV,
- ⇒ 21 structures d'accueil,
- ⇒ 50 volontaires



Par ailleurs, un dernier ajustement dans la réalisation de l'étude a concerné l'organisation d'un focus group au sein du REV lors des **rencontres annuelles du REV à Rabat** en février 2016. Ce temps supplémentaire d'échange est venu en complément de **l'atelier prospectif**. En effet, ce dernier, initialement prévu en Afrique, a finalement été **reprogrammé en France** afin de favoriser la mobilisation d'un panel de décideurs, membres de la gouvernance de France Volontaires. Cet ajustement a été suggéré dans une **démarche d'appropriation des outils d'aide à la décision** produits par l'étude.

Il a également été l'occasion de **recadrer les attendus prospectifs de l'étude** qui ne visent plus une opérationnalisation de différents scénarios stratégiques à proposer aux instances dirigeantes mais plutôt une contribution à la réflexion stratégique sous forme **d'analyse partagée des enjeux et de recommandations externes** qui n'engagent que les auteurs de l'étude.

III. LA PHASE D'EXPLOITATION ET DE RESTITUTION DES RESULTATS

Une **note intermédiaire** a été rédigée à l'issue de cette première phase de bilan. Elle a fait l'objet d'une **restitution** à Ivry auprès du comité de pilotage le 29 janvier 2016, pour

discussion et amendement. Elle a ensuite été enrichie d'entretiens et focus groups complémentaires courant février.

Cette réunion a également été l'occasion de poser les jalons de l'organisation de la phase prospective.

C) LA PHASE PROSPECTIVE

I. FOCUS GROUP LORS DE LA RENCONTRE ANNUELLE DU REV A RABAT

A l'occasion de la rencontre des équipes du REV, venus de 20 pays, du 22 au 26 février 2016 au Maroc, une **journée de réflexion et d'échange** a été organisée avec l'ensemble des participants, siège et terrain. Elle avait pour objectifs :

1. de **partager le bilan** de l'étude et d'en favoriser l'appropriation ;
2. de **définir une vision stratégique** partagée sur les 4 dimensions prospectives de l'étude : visions et missions du REV, positionnement et partenariats, dispositifs et management, modèle économique.

II. L'ATELIER PROSPECTIF

Un **atelier prospectif participatif** de 2 jours a été organisé à Paris les 26 et 27 avril 2016. Il a réuni le comité de pilotage, un panel de 9 représentants des équipes EV, des représentants des acteurs du volontariat, membres et non membres de France Volontaires, et des partenaires, actuels ou potentiels. Sur l'ensemble des 2 jours, 75 participants ont été présents. La liste détaillée se trouve en annexe.

Il a été l'occasion de poser collectivement et explicitement une vision partagée **des enjeux actuels auxquels est confronté le REV et des choix stratégiques pour y faire face**. Pour ces derniers, des éléments d'aide à la décision ont été formulés mais l'atelier n'a pas eu vocation à trancher entre les différentes options possibles. De cette manière, l'atelier a été une **contribution au débat d'orientation** qui se poursuivra au niveau des instances de France Volontaires habilitées à prendre les décisions stratégiques. Il a permis d'**enrichir la réflexion grâce aux apports extérieurs** des acteurs invités.

III. LA RESTITUTION FINALE

Suite à l'ensemble de ce processus, un **rapport provisoire** a été rédigé fin mai 2016. Il a repris les informations recueillies, leur analyse et a formulé des **propositions d'axes d'évolution de la stratégie d'action** du REV.

Ce rapport a été présenté lors d'une **première restitution** au comité de pilotage à la mi-juin 2016 et a fait l'objet de commentaires et discussions. Celles-ci ont été intégrées au présent **rapport final** et une **synthèse** a été rédigée pour septembre 2016. Enfin, une **restitution finale élargie** du rapport et des orientations prises a été organisée par France Volontaires à la rentrée 2016.

A) L'ANALYSE DU REV DEPUIS 2012 : DES EVOLUTIONS POSITIVES

I. L'EXTENSION GEOGRAPHIQUE DU REV

Le Réseau a connu une extension progressive dans de nouveaux pays, entre 2010 et 2013, et en dehors des capitales pour une **meilleure accessibilité** des volontaires et de leurs structures. Cet effort s'est poursuivi jusqu'à aujourd'hui avec des expériences notables :

- « d'**EV mobiles** » : missions ponctuelles ou régulières de l'équipe de l'EV à l'intérieur du pays ;
- de créations d'**antennes** de l'EV, comme au Sénégal et au Vietnam (ouverture en 2016).

Toutefois, il est à noter que des pays ont connu des **suspensions** de leur dispositif pour des raisons de sécurité (RCA, Burundi) ou de diminution très sensible du volume de volontariat français (Egypte).

II. UNE AUGMENTATION GLOBALE DE L'ACTIVITE

Du fait, de l'extension géographique du Réseau, d'une part, de la hausse tendancielle du volontariat français à l'international, d'autre part, et de la montée en puissance progressive du volontariat de réciprocité, enfin, l'activité globale du REV a augmenté régulièrement. Cette augmentation peut être observée d'un point de vue quantitatif avec le nombre de **volontaires recensés** dans chaque EV et en termes d'**activités réalisées** dans le cadre des plans d'action de chaque EV, à titre d'exemples :

- **1 030 actions** mises en œuvre par 25 EV touchant près de **62 045 personnes** en 2015, soit un doublement des actions en 3 ans (de 498 à 1 030 entre 2012 et 2015) ;
- **4 998 demandes adressées au REV**, tous acteurs confondus sur **43 pays**, soit une extension géographique (de 26 pays en 2012 à 43 en 2015) et une augmentation de volume (dont l'ampleur est ici minorée du fait d'un recueil non exhaustif en 2015).

Elle s'observe enfin dans le fonctionnement quotidien des EV visités lors de l'étude et dans les propos rapportés par les personnes rencontrées. Une présentation détaillée des analyses réalisées par France Volontaires sur l'évolution des demandes adressées aux EV et des actions menées de 2012 à 2015 se trouve en annexes.

III. UNE PLUS GRANDE VISIBILITE

Un **effort particulier** a été fourni sur le plan de la visibilité des EV au siège de France Volontaires et dans chacun des pays du Réseau. Des **outils d'information** ont été construits et partagés. Des **chargés de communication** dans la plupart des EV ont développé des actions vis-à-vis des différents publics cibles. Des **événements**, comme la Journée du Volontariat Français (1^{er} octobre) ou la Journée Internationale des Volontaires (5 décembre), ont été l'occasion de **manifestations publiques** dans chacun des pays, avec des taux de participation différenciés selon les contextes.

Enfin, outre l'**indicateur des activités** réalisées dans ce domaine (nombre d'actions de communication, existence des outils de communication etc.), un **indicateur d'impact** peut être mesuré au travers de l'augmentation de l'activité générale des EV mentionnée ci-dessus et en particulier le taux de fréquentation de chaque EV et l'augmentation du nombre de sollicitations de chaque EV par courriels.

Ainsi, sur les 1 030 actions touchant 62 045 personnes, il est intéressant de relever en particulier :

- les **166 participations à des évènementiels** organisés dans **25 pays** où **18 444 personnes** ont été touchées directement et
- les **253 actions de communication** dans **25 pays** qui ont touchés directement **34 965 personnes**.

IV. DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET UN RESEAU D'ACTEURS QUI FONT LA FORCE DE FRANCE VOLONTAIRES

Dès sa création, France Volontaires a pu se prévaloir de son **ancrage de proximité** dans un très grand nombre de pays, depuis plus de cinquante ans pour certains. Cette présence lui a permis de tisser un **réseau de connaissances et de partenaires** qui lui donne accès à des informations privilégiées sur la société civile, sa gouvernance, ses valeurs et ses actions. Elle est également en prise directe avec les autorités nationales et locales de chaque pays. Depuis 2012, ce tissu a continué à être tissé, dans les pays « anciens » comme dans les « nouveaux ». L'existence de ce réseau mondial est une **spécificité française** fortement valorisée par l'ensemble des acteurs internationaux du volontariat.

V. UNE AMELIORATION DU « FAIRE PLATEFORME »

Outre le réseau d'acteurs locaux, France Volontaires dispose d'une plus-value particulière par sa nature même de plateforme du volontariat. Son **fonctionnement interne en réseau s'est progressivement amélioré** depuis sa création après quelques ajustements avec

certaines membres, notamment sur les questions de mobilisation de volontariat, autour de la fonction d'opérateur et de la mobilisation des fonds publics. Ces deux questions portent effectivement des **enjeux internes de concurrence que France Volontaires a su dépasser**.

Depuis 2012, les relations avec les membres n'ont cessé de se tisser, au siège comme au niveau de chaque pays. Des **collaborations directes** se sont mises en place entre certains EV et certains membres sur les fonctions d'identification des missions et structures d'accueil, de suivi-accompagnement des volontaires et de formation. L'**intérêt des membres pour le réseau de proximité des EV** est affirmé de manière consensuelle et unanime. Il symbolise tout le **potentiel d'interface** entre les sociétés civiles française et nationales que France Volontaires peut offrir. Il correspond à un **besoin de représentation internationale** que chaque membre n'a pas, ou difficilement, les moyens de s'offrir à titre individuel. La **mutualisation des moyens** entre les membres prend ici toute sa place.

Par ailleurs, il est à souligner que pour les EV la notion de « faire plateforme » va **au-delà des membres** de France Volontaires et s'étend à l'ensemble des acteurs du volontariat dans chaque pays. Sur ce point, le **rayonnement des EV est réel**, avec des degrés selon l'ancienneté de l'implantation de France Volontaires dans le pays et l'intensité de ses relations avec la société civile et les autorités locales.

A titre d'exemples, l'EV du Togo dispose d'un ancrage au sein de la société civile togolaise et des pouvoirs publics qui lui permet d'organiser des réunions à des niveaux ministériels et de mobiliser largement les associations et ONG locales. *A contrario*, l'EV de l'Equateur dispose essentiellement d'un ancrage dans le réseau français, des pouvoirs publics et des partenaires d'ONG françaises. Sa notoriété au sein de la société civile équatorienne et de ses pouvoirs publics est en construction.

Enfin, à titre de réflexion pour l'avenir, il est intéressant de signaler l'expérience du montage conjoint de missions suite à une première mutualisation de moyens comme par exemple avec l'association Cool'eurs du Monde au Sénégal. Cet approfondissement progressif de la mutualisation des moyens aboutit finalement à la **construction d'objectifs partagés entre les acteurs**. Cette expérience est potentiellement reproductible dans d'autres cadres.

VI. UNE DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Conformément au Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) qui lie France Volontaires au MAEDI, le REV a progressivement développé une diversification des sources de financement de ses activités, en particulier grâce à la **montée en puissance du sponsoring** autour de l'événementiel ou au **montage de projets de développement**, incluant des missions de volontariats, sur financements internationaux. Des efforts importants ont été menés en ce sens dans tous les EV. Les résultats sont assez variables d'un EV à l'autre.

Ainsi, hors montage de projets de développement, globalement, **en 2015, la part des dons et du sponsoring dans le budget de réalisation des actions des EV est montée à 15%**, avec des variations allant de zéro à 21 000€ par EV. Les résultats les plus importants sont liés à la mobilisation de financement au travers des congés de solidarité.

VII. UNE CONSTANTE : LA QUALITE DES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES ET SOLIDAIRES A L'INTERNATIONAL AU CŒUR DU DISPOSITIF

Enfin, parmi les points positifs à valoriser au sein du REV, il est relevé, parmi les personnes rencontrées, la **finalité des EV de participer à garantir la qualité des engagements volontaires et solidaires à l'international** au travers de l'ensemble de leurs actions et activités. Ce cœur de métier est unanimement plébiscité car il rencontre un **besoin**, dans un contexte de démultiplication des missions sans que les moyens d'accompagnement soient toujours à la hauteur, dans les volontariats sous dispositifs d'Etat ou hors dispositif. Il rencontre également la **demande** de la part des volontaires, des structures d'accueil et d'envoi, et des pouvoirs publics qui financent les dispositifs. Le rôle de l'EV est perçu par nombre de ces acteurs comme une capacité à **sécuriser les parcours de volontariat**, d'un point de vue professionnel, moral et physique.

Enfin, au-delà du déclaratif et des bonnes intentions de chacun, les EV disposent d'un atout essentiel pour remplir cet objectif : être une **interface de proximité** entre tous les acteurs.

B) LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 2012

De manière globale, les recommandations formulées par l'évaluation de 2012 ont été mises en œuvre sur les trois niveaux spécifiés : communication, fonctionnement et offre d'activités. Les **effets obtenus** ont globalement été les suivants :

- en termes de **communication** et de **fonctionnement**, la mise en œuvre a permis de **passer à un échelon supérieur** ;
- en termes d'**offres d'activités**, les EV restent **confrontés à des limites de Ressources Humaines (RH)** : offre de compétences disparates selon les pays, *turn over* des volontaires d'appui qui favorise la richesse de l'interculturalité mais rend plus complexe la capitalisation des expériences en interne, manque de temps et charge de travail trop importante.

De manière plus détaillée, il faut noter les éléments suivants :

I. AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION ET DE LA VISIBILITE DES EV ET DU REV

Ces espaces s'inscrivent bien dans la **stratégie globale de structuration des relations de France Volontaires et de ses membres**. Ils sont identifiés par les membres comme des ressources mobilisables et sont souvent mis en avant comme l'une des raisons de l'intérêt porté à France Volontaires, à côté de la dimension de plateforme d'échange avec les pouvoirs publics. Cependant, cette identification est variable selon les membres interviewés comme nous le détaillerons plus avant (cf. Le rôle d'interface à clarifier et valoriser p 46).

Une **communication en cascade sur ces espaces est assurée** entre France Volontaires et ses membres. Ces derniers, toutefois, ne répercutent pas systématiquement l'information aux volontaires concernés. Cette situation est particulièrement avérée lorsque la structure membre considère que son interface directe avec le volontaire est suffisante et que celui-ci n'a pas vocation à s'inscrire trop fortement dans un réseau français mais bien plutôt dans un réseau local. L'EV est ici assimilée à un espace essentiellement français. De manière assez similaire, les autorités françaises considèrent en général que les VIA sous sa responsabilité n'ont pas vocation à être des usagers des EV pour des motifs identiques : autosuffisance de l'encadrement, pas de valorisation des formations proposées par les EV (langues locales notamment) ni de la mise en réseau avec les acteurs de la société civile. Quelques rares cas, individuels, se distinguent chez les VIA.

Enfin, une problématique spécifique concerne les **volontaires « hors dispositif »**. En effet, par définition, ces derniers ne bénéficient pas de la communication en cascade des structures d'envoi. Ils ont connaissance des EV par internet (moteur de recherche) lorsqu'ils préparent leur séjour en amont ou par le bouche à oreilles dans le pays (autres volontaires,

structures d'accueil). Pour ce groupe cible, il est difficile d'estimer la part de volontaires touchés sur un nombre total de volontaires qui reste très estimatif. La **mesure de l'efficacité** de la communication à leur endroit reste donc délicate. Il est seulement possible d'indiquer le **nombre croissant de volontaires repérés par les EV** au travers des prises de contacts à distance (courriels), les visites de structures d'accueil ou leur participation à des activités organisées par les EV.

Ainsi, on peut relever que **10% des demandes** adressées aux EV et recensées en 2015 sont le fait de volontaires « hors dispositifs », ce qui constitue une forte augmentation depuis 2012 (de 459 demandes en 2012 à 560 en 2015, soit une augmentation de 22% en 3 ans).

En termes d'activités, **l'expérimentation innovante de l'EV du Togo** à destination de cette cible peut être relevée. Une permanence d'information a été organisée à l'aéroport de Lomé pendant tout l'été 2015 afin de sensibiliser les volontaires hors dispositif sur l'existence de l'EV et de ses activités. Cette expérimentation est **difficilement répliquable** car elle nécessite plusieurs facteurs favorables :

- L'existence d'un fort besoin (1 500 volontaires français hors dispositif par an au Togo) ;
- Une concentration saisonnière des volontariats qui réduit les moyens nécessaires ;
- Une taille d'aéroport et de trafic aérien modeste (2 vols par jour en provenance de l'Europe) ;
- Un soutien financier du Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) pour cette initiative

(Forte demande des pouvoirs publics français et des services consulaires en particulier).

Toutefois, elle **illustre parfaitement la spécificité de ce public cible et les moyens propres à envisager** et à adapter aux réalités de chaque contexte.

Pour conclure, cette **communication en cascade a progressé** sur la période concernée **mais pourrait être améliorée** pour atteindre de manière optimale sa cible finale.

La **cohérence d'ensemble et l'identité partagée des EV se sont renforcées** depuis 2012 autour des rencontres annuelles du réseau et des outils de communication partagés.

De manière générale, les EV semblent opérer dans un **cadre assez libre**. Les comptes rendus ne sont pas standardisés mais ils sont partagés au sein du REV afin d'initier des échanges d'idées sur les activités. La diffusion de l'information au niveau central est assurée par le Responsable de l'Unité Réseau des Espaces Volontariats. Il assure un **échange**

d'information sur les expériences réussies des EV afin de proposer des suggestions d'action à mener.

Au niveau de l'Asie, une réunion mensuelle par Skype est organisée entre EV et permet de créer un lien et un moment d'échange entre les équipes. Cette réunion se justifie d'autant plus que l'EV Cambodge bénéficie de plus d'expérience que les autres EV plus récents. De plus, cette impulsion est maintenue grâce à la présence d'un Responsable du développement du volontariat international en Asie basé au Cambodge. Un fonctionnement similaire existe entre le Pérou et l'Equateur où des échanges réguliers permettent de construire un **travail collectif**.

Les EV ayant à disposition sur place une personne référente en proximité bénéficient ainsi d'un appui directement disponible et régulier. Les échanges se font en interne au sein d'un même bureau ou par *Skype*. Les membres des EV communiquent avec d'autres EV pour trouver des informations en fonction de leur affinité personnelle avec d'autres collègues de pays différents.

Des **pistes d'amélioration** existent encore au niveau de l'usage de la plateforme virtuelle et de la construction de relations directes entre EV. Ces points d'améliorations semblent aujourd'hui essentiellement bridés par le manque de temps disponible.

II. AU NIVEAU DU DEVELOPPEMENT ET DU FONCTIONNEMENT DES EV

Ressources humaines

Le facteur humain est perçu comme le **moteur principal** au développement des EV. Le fait que les équipes soient constituées de personnes originaires du pays d'implantation de l'EV permet de mettre en place des actions **ancrées dans le contexte local**, justifiées et adaptées selon les besoins. De même, la présence d'un volontaire français chargé d'appui à l'EV au sein d'une équipe locale, permet de créer un lien, un ajustement des actions par rapport à la culture occidentale pour atteindre les volontaires de façon plus efficace. Cet **échange interculturel** pousse à l'innovation au sein de l'équipe qui se retrouve en position constante d'adaptation vis à vis des activités pourvues et du contexte mouvant : évolution de la cible, du contexte local, des services disponibles en dehors des EV, des conditions sécuritaires etc. La motivation de l'équipe des EV provient également du parcours des personnes qui sont ou ont souvent été volontaires. Le **partage des valeurs** du volontariat, le don de soi et la solidarité sont cités par les personnes composant les équipes des EV interrogées.

Pilotage et animation du REV

Le **pilotage de ces espaces et de leur fonctionnement a été renforcé au niveau du siège** avec l'installation du poste de Responsable de l'Unité REV à Ivry début septembre 2015. La proximité avec les autres services du siège a ainsi été renforcée. Le pilotage des EV sous cette nouvelle forme a donc débuté en 2015 via notamment l'entretien annuel d'appréciation. Ceci a permis de renforcer la présence et l'écoute en provenance du siège vers le REV. Cet entretien permet de faire un début de bilan et de reconnaissance par le siège du travail effectué par le REV.

Toutefois, la réorganisation des fonctions dans le cadre du nouveau COP 2014-2017 et la fin des postes de directions régionales font peser une **lourde charge de travail** sur ce poste nouvellement créé, même si des fonctions d'animation régionales existent encore. En effet, il lui incombe le suivi de 24 EV alors que ce travail de pilotage, d'appui, d'assistance technique était assumé jusqu'en 2014 par l'Unité Programmes Transversaux (UPT) et les représentants régionaux, physiquement présents sur place. L'UPT se trouvait historiquement dans les bureaux de l'EV Sénégal. Son rôle était d'assurer le lancement, le développement et l'animation du Réseau des Espaces Volontariats, de compiler les informations liées au REV. Et chaque semestre, l'Unité était en charge de faire un rapport sur les activités des EV. Ce travail, en l'occurrence dans sa composante compilation, analyse de données n'est plus réalisé aujourd'hui. Des ajustements dans les rôles et fonctions de chacun semblent encore nécessaires pour améliorer la faisabilité de l'animation du Réseau de manière mieux partagée.

En outre, il s'agit aujourd'hui d'une **période de transition** importante avec un *turn over* des représentants nationaux qui ont presque tous changé de pays d'affectation en 2014 et une création récente de la fonction de Responsable de l'Unité REV. L'enjeu est donc d'institutionnaliser au mieux la démarche d'animation afin de dépasser les contingences conjoncturelles.

De même, le REV est aujourd'hui associé aux programmes transversaux de France Volontaires mais les **fonctions d'animation thématique et géographiques** sont encore tâtonnantes. Ces fonctions sont réparties au sein du REV mais n'ont pas encore trouvé leur mode opératoire.

Par ailleurs, les **échanges entre les EV et le siège** sont davantage de l'ordre de la remontée d'information directe du terrain que de la participation à un réseau horizontal. Il semble que l'information remontée vers le siège ne bénéficie pas d'un système de capitalisation et de gestion des données partagé entre le REV et le siège.

De manière générale, la **réponse aux sollicitations techniques des EV est appréciée** et considérée comme **efficace et rapide**. Cependant, le suivi des activités est considéré comme insuffisant. Sur ce point les différents interlocuteurs font souvent preuve d'ambivalence. D'un côté, les EV ont le sentiment, qu'ils apprécient d'être force de proposition pour mener des actions adaptées au contexte local et, d'un autre, les EV disent

manquer de suivi-évaluation et de reconnaissance auprès du siège sur la qualité du travail effectué.

Les **outils de programmation**, d'animation et de *reporting* de chaque EV **sont opérationnels**, avec différents niveaux d'appropriation selon les EV. En réponse à une demande du REV, un guide d'animation des EV est en cours d'élaboration. Cet outil de base peut être utilisé de façon adaptative en fonction de chaque espace. Ce chantier est porté par deux groupes de travail collaboratifs au sein du REV avec le support du siège via le Responsable de l'Unité REV. Il devrait servir de référence à l'avenir.

Depuis 2012, le **fonctionnement des EV** s'est amélioré dans chaque pays et ne pose pas de problème particulier, d'animation ou de gestion. Seules les **charges de travail** sont partout pointées comme **trop importantes**. Cette situation a été constatée, de visu dans la réalisation du travail quotidien, et rapportée lors des entretiens dans chacun des pays visités. Elle s'explique par plusieurs facteurs :

- Un cahier des charges des Chargé d'Appui au Développement des Volontariats très ambitieux qui liste tous les champs du possible ;
- Une réponse aux demandes quotidiennes d'une très grande variété de cible qui ne permet pas facilement une planification des charges de travail ;
- Une tendance à l'accroissement des charges, comme nous l'avons vu précédemment : augmentation du nombre de volontaires, augmentation de l'usage des courriels et de leurs exigences de réactivité, une notoriété croissante des EV qui induit une augmentation des demandes, augmentation du nombre d'activités organisées par chaque EV et du nombre de personnes touchées...
- Un nombre parfois réduit de personnes au sein de l'EV (jusqu'à une seule personne).

Pour optimiser l'adéquation entre la gestion des moyens et les ambitions des objectifs et missions qui leur sont confiés, des **marges d'amélioration** semblent exister. Celles-ci s'expriment en particulier autour de la **gestion des arbitrages** sur les plans d'action. Une impression d'approche « du haut vers le bas » est ressentie entre le REV et le siège.

De plus, les échanges avec le siège se sont fait longtemps en fonction des besoins, sans qu'il y ait de **coordination entre les services** qui peuvent demander la même information aux EV sans se consulter en amont. Les EV ont donc pu être sollicités sur des actions à réaliser dans un délai court sans prise en compte de leurs activités et priorités au moment de la sollicitation. L'installation au siège du Responsable de l'Unité REV marque néanmoins un **progrès notable** dans l'articulation de ces sollicitations par le siège.

De manière générale, la réorganisation post 2014, le changement d'organigramme et les mutations de postes de la plupart des représentants nationaux, semblent encore **nécessiter la construction de nouveaux *modus operandi***.

III. AU NIVEAU DE L'OFFRE D'ACTIVITES DES EV

Depuis 2012, d'un point de vue sémantique qui n'est pas anodin, France Volontaires a décidé de retirer de sa terminologie la notion de « services » pour la remplacer par celle « d'activités ». En effet, France Volontaires ne souhaite pas se définir comme une plateforme de services, mais bien comme une **plateforme d'acteurs** qui œuvrent pour le développement des VIES et des questions traitant des engagements volontaires dans les champs du développement, de l'action humanitaire et de la solidarité internationale.

Sur le plan de l'offre d'activités, depuis 2012, la pertinence et la plus-value de l'offre n'a pas été retravaillée au travers d'études pays ou la création d'une offre spécifique sur l'après volontariat, comme le recommandait l'évaluation. Cependant, elle a été **adaptée à chaque contexte de manière empirique**, sur la base des observations des équipes et de leur connaissance des acteurs. Cette adaptation a été conçue de manière à donner de l'espace de décision aux EV. Les contenus de formation, les types d'événements, les appuis matériels et immatériels (identification de mission, orientation, information, suivi-accompagnement) se sont ainsi déclinés en fonction de **plusieurs paramètres** :

- Nombre et compétences des **équipes**,
- Existence ou non d'**infrastructure** ;
- **Groupes cibles** (VSI, Service Civique, congés solidaires, hors dispositif) ;
- **Besoins et demandes** institutionnelles (structures d'envoi, structures d'accueil, autorités françaises ou nationales) ;
- **Opportunités de financements** ;
- **Enjeux de développement** spécifiques ;
- Contexte **géopolitique**.

En termes de **réponse aux besoins**, les EV sont sollicités par les ambassades de France, structures d'envoi et structures d'accueil, volontaires et autorités locales. Les EV portent une attention particulière à répondre à toutes les sollicitations. Pour cela, **l'ensemble de l'équipe qui compose l'EV est sollicité de façon horizontale**, en plus des tâches spécifiques à leur mission, pour répondre aux demandes telles que : l'identification et la vérification d'un partenaire, la définition d'une mission, la médiation entre un volontaire et une structure d'accueil. Cette souplesse permet à chaque membre de l'équipe d'un EV de répondre aux situations d'urgence.

Toutefois, dans les situations où les EV ne se composent que d'une ou deux personnes, l'ampleur des ambitions entraîne une difficulté à répondre aux besoins et demandes de chacun.

Par ailleurs, l'ouverture à un public élargi, par son nombre croissant ou par sa diversité de statuts, a permis d'**augmenter la visibilité nationale** des EV. Cette visibilité est différente selon l'ancienneté de la présence de France Volontaires dans le pays mais elle a été croissante en ce qui concerne les EV dans tous les pays, en partant de zéro dans les pays nouvellement ouverts et en s'adossant à une forte notoriété dans les anciens pays.

Cependant, pour certains secteurs, les **RH manquent pour développer le réseau** et communiquer sur les actions menées. **L'ouverture à un public élargi a également complexifié la grille de lecture de France Volontaires.** La diversité des cibles, des structures d'envoi et des structures d'accueil tend à rendre plus difficile la compréhension du rôle de France Volontaires et du type de volontariat qui est porté (type de contrat, contribution financière, niveau de formation des volontaires, durée de la mission etc.). Il s'est agi d'un choix délibéré de France Volontaires, malgré ce risque de manque de lisibilité des EV. Enfin, les potentiels de développement sont bridés par l'obligation de cofinancement qui rend plus complexe le montage de mission de VSI avec des partenaires locaux.

Extrait des QCM Volontaires	Interprétation
97% des volontaires qui ont répondu sont des VSI	Peut-être révélateur de la relation privilégiée entre VSI et les EV (par rapport aux autres types de volontariat)
Les volontaires ont connu les EV via:	En majorité, les volontaires ont connu les EV via la rencontre avec des représentants de France Volontaires dans les pays d'accueil ou de façon égale via la structure d'envoi. En 2 ^{ème} , les volontaires connaissent les EV via le site internet de France Volontaires et en 3 ^{ème} position via le bouche à oreille et l'organisme d'accueil. Les sites internet des EV et les brochures ne sont jamais cités.
30% un représentant France Volontaires sur place	
30% la structure d'envoi	
22% site France Volontaires	
14% Bouche à oreille	
81% sont satisfaits des informations trouvées à l'EV et des compétences de l'EV	
Les prestations en accord avec les besoins des volontaires:	
54% Découvrir et mieux comprendre un environnement social, politique et culturel	
49% Accompagner les acteurs dans la mise en œuvre de leurs projets de volontariat	

C) LA CARTOGRAPHIE ET L'ANALYSE DE LA DIVERSITE DES SITUATIONS

Une **modélisation des EV et de leur évolution** selon différents scenarii passe par la construction de différentes **typologies** (historique et politique, organisationnelle et partenariale, statutaire et solidaire) qu'il s'agira ensuite de croiser entre elles pour comprendre la diversité des situations et des contextes du REV.

I. DES PAYS BIEN DOTES EN RH OU L'ENRACINEMENT EST ANCIEN

La plupart des anciens pays d'implantation de l'AFVP bénéficient d'un **dispositif de RH étoffé**, au sein de l'EV et au-delà. Certains de ces pays anciens, du fait de l'instabilité politique à un moment donné des dernières décennies, ont pu voir leur dispositif se réduire, comme en Côte d'Ivoire et au Mali, mais globalement la grille de lecture historique des volontaires du progrès fonctionne bien comme grille explicative du dimensionnement RH. Ces **liens historiques sont également corrélés à une forte présence des volontaires français**, du fait des liens entre les sociétés françaises et nationales depuis l'époque coloniale et de leur partage en commun de la francophonie.

Certains pays anciens, comme le Mali ou le Burundi, se trouvent dans une **situation exceptionnelle** du fait des circonstances actuelles de conflit sur leur territoire. Dans le premier cas, le dispositif a été malgré tout maintenu (1 personne) et la mission de l'EV a été redirigée vers la mobilisation et l'accompagnement du volontariat national dans sa dimension de mobilité internationale, notamment dans le cadre de projet de réciprocité (accueil de volontaires maliens en France). Dans le second cas, comme en RCA, une suspension provisoire du dispositif a été actée.

II. DES PAYS PLUS RECENTS DANS LE RESEAU AVEC UNE PRESENCE LIMITEE

Certains pays plus récents dans l'histoire de France Volontaires ont vu leur **dispositif se renforcer**, bénéficiant des liens historiques de la francophonie et d'un intérêt politique particulier de la France, comme au Maroc ou en Tunisie. D'autres, plus éloignés des liens avec la France, ont vu une **implantation progressive** et souvent encore prudente, comme au Ghana, en Inde, aux Philippines ou en Equateur. Le Liban quant à lui se trouve dans une situation intermédiaire avec des forts liens historiques et un dispositif réduit qui s'explique par le contexte géopolitique de la sous-région. Enfin, certains pays, bien que récents, bénéficient d'un dispositif conséquent à vocation sous régionale comme le Cambodge et le Pérou.

Cette **typologie historique** du point de vue de France Volontaires ou de la France, est encore largement valide aujourd'hui. Et en l'état actuel des choses, la plus grande partie des volontaires français soutenus par le MAEDI restent concentrés dans un nombre restreint d'une vingtaine de pays⁵.

Ainsi, 76% des VSI en 2014 se trouvent dans 27 pays, dont 17 pays francophones et 20 ayant eu des liens coloniaux avec la France⁶. De même, 71% des missions des VEC se trouvent en 2014 dans 15 pays, dont 12 sont francophones⁷. Pour les VIEch, le constat est encore plus net : près de 87% des volontaires se trouvent dans dix pays, tous francophones⁸.

De manière générale, les **évolutions des flux de volontariat** français dans le monde, comme peu l'illustrer le cas des Philippines devenues en peu de temps une destination privilégiée d'envoi des VSI français⁹, conduisent à repenser régulièrement **l'adéquation des dispositifs au regard de leurs objectifs**, vis-à-vis des volontaires, des structures d'envoi et d'accueil comme des pouvoirs publics, français et nationaux. Ces évolutions sont en effet également liées aux profils et statuts des volontaires, comme l'illustre le cas des Services Civiques, avec près de 70% des missions dans des pays non francophones¹⁰, ou des VIA et VIE, avec respectivement 21% et 60% des missions en Amérique du Nord et dans l'Union européenne¹¹.

III. DES CHOIX STRATEGIQUES D'ALLIANCE AVEC DES STRUCTURES LOCALES

Des **partenariats innovants** ont été initiés, notamment **en Inde et en Equateur**, pour construire un co-portage des EV dans ces pays. La démarche a été initiée sur la base d'un besoin de France Volontaires de s'établir dans le cadre de la législation nationale de chaque pays sans avoir à porter la lourde procédure administrative et politique de la négociation d'une **reconnaissance locale**. Cette première nécessité a été immédiatement complétée par un **intérêt pour la dynamique partenariale et son potentiel créatif**.

L'expérience indienne a toutefois été interrompue du fait d'un malentendu persistant avec la direction du partenaire locale. L'expérience équatorienne s'est construite dans la durée

⁵ GRANDEMANGE Sylvie, *Statistiques relatives aux Volontaires de solidarité internationale (associations agréées et France Volontaires) et autres formes de volontariats soutenues par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International pour l'année 2014, Note de synthèse*, Délégation pour les relations avec la société civile et les partenariats, Pôle volontariat, septembre 2015,

⁶ Idem, p 16

⁷ Idem p 35

⁸ Idem p 41

⁹ Troisième pays de destination des VSI français en 2014, idem p 16

¹⁰ Idem p 45

¹¹ Idem p 50 et 53

pour aboutir à une formalisation courant 2015 avec l'association VASE. Celle-ci semble porteuse de **fortes potentialités de développement réciproques**.

IV. DES CONTEXTES POLITIQUES, ADMINISTRATIFS ET SECURITAIRES TRES VARIES

La **large couverture géographique** du REV sur trois continents a pour conséquence une **très grande diversité des contextes**. Ceux-ci influent directement sur le volume de la présence de volontaires français, d'une part, sur ses modalités, d'autre part, et par conséquent sur la taille et les activités des EV. Ce constat initial induit un **management différencié** de la part de France Volontaires et des choix stratégiques de développement étroitement liés aux **enjeux géopolitiques** de la France et des pays concernés.

En termes de **typologie** et pour simplifier, voir caricaturer, des situations très complexes et en constantes évolutions (parfois très rapides), nous pouvons distinguer :

Du point de vue de la **sécurité** :

- ⇒ Des pays en situation de conflit où les règles de sécurité limitent la présence de volontaires (Mali, Centrafrique, Burundi) ;
- ⇒ Des pays limitrophes à des conflits où les règles de sécurité sont strictes mais où les volontaires français sont encore présents (Mauritanie, Tchad, Congo, Liban) ;
- ⇒ Des pays où les règles de sécurité sont moins strictes (tous les autres, avec des problématiques spécifiques à chacun : banditisme, proximité de conflits risquant de déborder aux frontières ou dans l'arène politique nationale, etc.).

Du point de vue **politique et administratif** :

- ⇒ Des pays autoritaires ;
- ⇒ Des pays plus libéraux ;
- ⇒ Des pays où les relations avec la France sont étroites et les règles administratives vis-à-vis de France Volontaires et des volontaires français plus facilement dialoguées ;
- ⇒ Des pays où les règles administratives sont contraignantes et représentent un enjeu important pour les EV.

A titre d'exemple, la difficulté à obtenir une **reconnaissance officielle** comme **en Inde**, ou la difficulté d'obtenir des **visas de longue durée** pour les volontaires comme **au Pérou** sont des contraintes fortes. Dans ces pays, le soutien de la part de partenaires comme l'Ambassade de France, le Consulat, l'Institut français et l'Alliance française est essentiel pour faciliter l'implantation des EV. En Inde, la *shared venture* de France Volontaires et d'une ONG locale n'a pas permis l'implantation à long terme de France Volontaires qui de plus, n'a pu bénéficier que d'un faible appui au niveau de l'Ambassade. France Volontaires

a dû en conséquence trouver une autre solution avec le recrutement en direct d'une représentante nationale.

A *contrario*, **au Sénégal**, il existe **un soutien et un intérêt** conséquent des autorités administratives et politiques vis à vis du volontariat porté par France Volontaires et les autres corps du volontariat. Il existe un Comité National de Coordination et de Promotion du Volontariat (CNCPV) chargé entre autres d'organiser la Journée Internationale des Volontaires (JIV) à laquelle l'EV Sénégal participe activement. Le Président du Sénégal a par exemple demandé une loi sur le volontariat afin de le mettre en valeur en tant qu'atout de développement économique et social.

De même, **au Togo**, l'EV bénéficie d'un soutien fort des autorités françaises et locales, ministères et Agence Nationale du Volontariat. Un partenariat étroit existe avec cette dernière qui a bénéficié de l'appui de France Volontaires dans sa phase de création et qui mobilise aujourd'hui une volontaire nationale au sein de l'EV ainsi que l'envoi de volontaires de réciprocité en France grâce au soutien toujours actif de France Volontaires.

Ces exemples peuvent être multipliés dans les pays entretenant des relations rapprochées avec la France.

V. DES MODES DE VOLONTARIATS DIVERSIFIES

La démultiplication des formes d'engagement solidaires et la volonté des membres de France Volontaires et de la plateforme elle-même de toutes les embrasser conduisent les EV à développer **des stratégies et des activités différenciées selon les publics** : VSI, engagement de service civique à l'international, Volontaire d'Initiation et d'Echange (VIEch), Volontariats d'Echange et de Compétences, volontariat senior et junior, hors dispositif... Une **typologie par pays en lien avec une catégorie de public cible** peut ici aussi se dégager, soit qu'elle procède de l'environnement extérieur avec la surreprésentation d'un type de public, soit qu'elle procède d'un choix de priorisation des moyens dans un contexte contraint.

Ainsi, à titre d'exemple, un EV comme celui du Togo consacre un temps important aux volontaires hors dispositif (plus de 50% du temps disponible selon l'estimation de l'équipe locale) là où en Amérique Andine le choix est fait de cibler prioritairement les volontariats au sein de dispositifs de moyennes ou longues durées. Cette typologie a une incidence directe sur le mode de fonctionnement, le dispositif RH et les activités de chaque EV concerné.

VI. DES ENJEUX DE DEVELOPPEMENT, DE SOLIDARITE ET DE PRESENCE FRANÇAISE DIFFERENTS

Les **sociétés des pays d'accueil**, dans la large couverture géographique du REV, présentent des caractéristiques très variées : rurales/urbaines, existence de classes moyennes très réduite ou en pleine croissance, problématiques environnementales, climatiques, agricoles, éducatives, sociales plus ou moins ardues, luttes politiques et dynamisme ou non des sociétés civiles... Ces variations sont souvent encore accentuées localement, d'une région à l'autre. Elles peuvent aussi être sujettes à des évolutions rapides. Leurs **enjeux de développement** et leurs **liens de solidarité avec les sociétés civiles françaises** connaissent par conséquent les mêmes évolutions qui parfois renforcent les liens ou parfois les distendent. Ainsi, le classement d'un pays par les bailleurs de fonds dans la catégorie des pays émergents peut faire changer rapidement la nature des volontariats avec le déclin progressif des VSI et la montée en puissance de VIEch ou hors dispositif.

A ce contexte local s'ajoutent les **enjeux de la France et de la présence française** dans le pays : liens historiques, relations de solidarités, langue en partage, migrations réciproques, etc.

L'ensemble de ces dimensions est à prendre en considération dans la définition d'une **typologie** des EV :

- ⇒ **Liens avec la France** forts ou distendus ;
- ⇒ **Dynamisme des sociétés civiles** dans le pays et dans leurs échanges avec les sociétés civiles françaises ;
- ⇒ **Situation économique**, écarts de richesses et questions sociales qui induisent une forte solidarité internationale ou non et, par voie de conséquence, des formes de volontariat différentes (proportion de VSI, de VIEch, de VIE etc.).

D) LA VIABILITE D'UN EV ET LES CIBLES STRATEGIQUES : DES QUESTIONS RESTEES EN SUSPENS

I. LES PISTES DE FINANCEMENT

En termes de **nouvelles perspectives de financement**, le **sponsoring événementiel** est le plus développé mais son poids relatif dans le budget des EV reste modeste, quel que soit le pays (globalement 15% du financement des activités de l'EV).

Concernant le sponsoring, le **succès rencontrés lors des JVF** passées devrait être garant du renouvellement des contributions qui seront faites au cours des années à venir. Cependant, cette stratégie reste contrainte à la JVF et aux activités événementielles. De plus, l'engagement de l'Ambassade de France à la JVF dépend des pays. Au Sénégal, l'Ambassade a fortement contribué financièrement (7 000€) tandis qu'au Cambodge, il n'y a pas eu de participation financière, pour prendre deux exemples extrêmes. La participation des volontaires aux activités est perçue comme symbolique. Elle est cependant en accord avec les moyens financiers des volontaires (2 à 10€ par activité et par volontaire) et représente jusqu'à 30% environ du financement d'une activité, notamment les activités de découverte.

Les prestations sont également expérimentées via la **rémunération d'activités**. Les EV fournissent des activités d'expertise pour lesquelles ils sont reconnus. Ces activités concernent la définition de mission, le suivi accompagnement de volontaires ou encore la vérification de la capacité d'accueil d'une structure d'accueil parmi d'autres activités disponibles. Les demandes proviennent de structures partenaires de France Volontaires ou de structures extérieures à la plateforme mais qui sollicitent l'intervention des EV dans des cas de situation problématique.

A titre d'exemples :

- Au Burkina Faso, le travail de facilitation sur l'organisation d'un appel d'offre pour un financement d'association a été rémunéré 1 500€.
- Au Cambodge, l'Institut de Coopération International rémunère l'EV à hauteur de 170€ par mission trouvée au sein de structures d'accueil pour ses stagiaires. L'EV assure un suivi et accompagnement avec une définition de fiches de postes en amont, ce travail entrant dans le domaine d'expertise de France Volontaires.
- Au Sénégal, la fondation SOCOCIM (de la société de cimenterie du même nom) finance des missions de volontariat en service civique au sein de certaines structures d'accueil. Pour l'aider dans sa démarche, SOCOCIM a fait appel à l'EV Sénégal qui facture ses activités de montage de mission, d'accueil et de suivi des volontaires au tarif de 600€ par mission.
- Au Sénégal, l'EV tente également de développer les congés de solidarité au sein de compagnies privées pour une mise à disposition de cadres sénégalais au sein

d'associations locales. Une mission de congé de solidarité a déjà pu avoir lieu via la mobilisation de salariés de la banque BICIS (groupe BNP Paribas) au sein de structures d'accueil. Les activités assurées par France Volontaires avaient été, de même, facturées. Le but reste l'échange d'expertise avec d'un côté, une structure d'accueil qui émet une demande via une fiche de mission correspondant à ses besoins et de l'autre France Volontaires qui sert de relais auprès de personnes ou structures possédant l'expertise demandée. Des financements provenant de programme européen sont aussi à l'étude (ex : Volunteer for all) par les EV.

- Au Pérou, une piste similaire est à l'étude auprès de la Fondation Telefonica afin de lui fournir une expertise sur l'identification et le suivi de missions et de structures d'accueil.

NOTE SUR UN CAS PARTICULIER: A l'EV Burundi, des partenariats stratégiques pour une réduction des coûts de fonctionnement et plus de visibilité

Au Burundi, l'EV des Grands Lacs recouvre le Rwanda, l'Ouganda, les Kivus et le Burundi.

Afin de répondre à la demande émanant des autorités locales de participer au développement du pays via le **financement de projet** dans la droite ligne de ce que faisait l'AFVP (depuis 1969 au Burundi), le bureau a mis en place une stratégie de partenariat dans le respect du mandat de France Volontaires.

En effet, l'EV Burundi assume le rôle de **chef de file d'un programme ECHO** de l'Union Européenne portant **sur le renforcement de capacité en expertise humanitaire, en Gestion des Risques de Catastrophes et sur la gestion de volontaires locaux et étrangers**. Parmi les partenaires du projet, on compte : la Croix Rouge du Burundi, la Croix Rouge Burkina, la Croix Rouge Philippines, Action Bangladesh et Caritas Equateur. Depuis octobre, dans le cadre de ce projet, le rôle de France Volontaires est de coordonner la plateforme nationale de gestion prévention des risques et catastrophes, au travers de l'organisation de réunions hebdomadaires avec tous les partenaires du projet. Ceci rajoute une charge de travail à l'équipe mais le projet permet également plus de visibilité pour France Volontaires auprès du gouvernement et lui confère plus de légitimité dans le champ du développement et des demandes de financement sur projet. Ce programme permet également à l'EV d'ouvrir ses portes aux acteurs du développement internationaux et locaux.

De plus, l'EV assure une prestation de service de mise en œuvre du fonds d'appui au projet innovant de la société civile et coalition d'acteurs (ancien FSD) financé par l'Ambassade de France. Au travers de cette prestation l'Ambassade vise à faciliter l'accès des porteurs de projet à ce fonds. Un binôme cadre local/ volontaire assure la gestion de la cellule. Cette prestation permet la démultiplication de la visibilité de l'EV dans le monde du développement, une mise en réseau des partenaires et un rapprochement avec l'Ambassade. Les coûts de fonctionnement sont ainsi partagés (pour internet et la location des locaux par exemple) et un fonds propre est dégagé de cette collaboration.

Les **expériences ci-dessus semblent reproductibles** dans la mesure où les événements et les actions continuent à se faire connaître. Les efforts sont constants pour tisser les relations, être visible et être reconnu au niveau institutionnel et auprès de la société civile.

De manière générale, la recherche de perspectives de financement est en cours au sein du REV. Mais la diversification de l'offre d'activités n'a pas apporté de pistes particulièrement porteuses en l'état actuel des choses. En effet, de manière générale, les EV ont été confrontés à des **limites de RH** dans leurs potentialités de développement économique malgré les formations ponctuelles dispensées aux équipes du REV. Ces limites sont les suivantes :

1. Une **offre de compétences disparates** selon les pays qui ne permet pas de construire une communication transversale sur une offre d'activités rémunérées (formation, marketing, sponsoring, etc.) ;
2. Un **turn over des volontaires d'appui** qui ne permet pas d'internaliser de nouvelles compétences dans des métiers nouveaux liés à une démarche de vente de prestations ou de mobilisation de ressources privées liées à l'entrepreneuriat ;
3. un **manque de temps** et une charge de travail trop importante qui induisent une priorisation des activités sur les missions traditionnelles des EV.

De plus, concernant le développement de nouveaux métiers tournés vers le secteur privé à but lucratif, une analyse fine du **coût de l'effort rapporté aux sommes mobilisées in fine** serait nécessaire pour en déterminer la rationalité économique : investissement sur le long terme avec une acquisition de compétences internalisées ou faible rentabilité à repenser dans la globalité du modèle économique des EV ? Entre ces deux options, un **choix d'orientation stratégique** est à opérer aujourd'hui. Dans le premier cas de figure, des formations et des recrutements sont à envisager pour renforcer les compétences des équipes sur de nouveaux métiers.

La question, formulée dans les TDR, de savoir quel est le point d'équilibre entre ressources privées et ressources publiques permettant de garantir une mise en œuvre effective de la mission d'intérêt général à moyen et long terme dépendra donc très largement des choix stratégiques qui seront adoptés à l'issue de cette étude et dans les mois qui suivront par les instances de gouvernance.

En outre, un point d'attention doit être rappelé ici : l'enjeu de **la diversification des financements doit être subordonné à la mission d'intérêt général**, sur financement principal des pouvoirs publics, afin de ne pas rendre prioritaire la recherche de cofinancements, par de nouvelles activités rémunérées et la mise en œuvre de programmes prestés. Ces financements ont été conçus initialement de manière complémentaire à une subvention principale. C'est dans cet esprit qu'ils sont toujours considérés par les EV aujourd'hui. Ils visent à couvrir des dépenses complémentaires d'activités qui ne relèvent pas du socle minimal commun à tous les EV. S'ils devenaient nécessaires au maintien des

EV, ils risqueraient rapidement de devenir prioritaires voire exclusifs de l'activité des équipes au détriment de la mission d'intérêt général.

II. LA DIVERSITE DES CIBLES PRIORITAIRES

La **diversité des publics cibles prioritaires rend difficile une modélisation des réponses à apporter par les EV et la détermination d'un *modus operandi* idéal et harmonisé pour l'ensemble des EV**. L'étude a permis néanmoins de relever les éléments de réflexion suivants :

- **Stratégies mises en place pour atteindre les cibles prioritaires**

En général, quel que soit l'EV, **l'information sur la venue des volontaires en mission n'est pas centralisée** au niveau de France Volontaires. Les EV utilisent leurs réseaux de volontaires, structures d'accueil et structures d'envoi afin qu'on leur signale la venue ou la présence de volontaires dans les pays d'affectation. L'information est donc recherchée et ne vient pas de manière systématique et directe à France Volontaires.

De plus, l'ouverture de la cible aux **volontaires hors dispositif**, y compris les stagiaires et bénévoles de courtes ou longues durées, a largement augmenté le volume des cibles prioritaires à atteindre. Cette orientation n'a pas été accompagnée par un dispositif permettant de les identifier, ni avant, ni après le départ sur le pays d'affectation. Chaque EV développe alors sa propre stratégie en fonction de son contexte, comme nous l'avons vu avec l'exemple emblématique du Togo et des volontaires dits de « chantier ». L'atteinte des cibles nécessite **beaucoup d'investissement** et de déplacement d'autant plus que le **taux de renouvellement est rapide**.

- **Accompagnement des volontaires : de la newsletter à l'intervention en cas d'urgence**

La **newsletter** est un moyen utilisé pour communiquer avec les volontaires et les structures d'accueil. Elle regroupe selon les pays : l'actualité sur le volontariat, un focus pays, le programme des activités, un témoignage de volontaires, un agenda culturel etc. Elle permet de maintenir le lien entre les volontaires et l'EV de manière régulière : tous les 2 mois au Sénégal et tous les 15 jours au Cambodge. Elle permet également de fédérer de nouveaux adhérents, d'apporter des informations pratiques et de rendre visible la présence de France Volontaires dans les pays.

L'atteinte des cibles se manifeste aussi **en cas de problème ou d'urgence**. Par exemple, au Cambodge, suite au décès d'une volontaire, l'EV a pu répondre aux besoins rapidement et a mis en place une assistance psychologique sur place. Au Togo, sur un volume de 1 500 volontaires annuels, un nombre régulier d'une dizaine d'entre eux connaît des expériences problématiques voir dramatiques et l'EV est régulièrement mobilisé, aux côtés des services consulaires, pour gérer la situation.

- **Le cas particulier des volontaires mobilisés dans des chantiers de solidarité internationale :**

Au Sénégal, **39% des volontaires**, et au Togo, **80 à 90% des volontaires** viennent pour des chantiers. C'est la forme qui engage le plus de volontaires dans ces pays. Le personnel des EV investit un temps important pour l'identification, l'information et le suivi de ces volontaires.

Au niveau des autorités locales, les missions de **chantiers ne sont pas toujours considérées en tant que mission de volontariat**. Pourtant, dans le champ du volontariat dit d'Initiation et d'Echange (VIEch), le chantier de solidarité internationale se définit comme « une action éducative qui vise à développer la citoyenneté locale et mondiale des participants à travers l'échange interculturel et une action de solidarité revêtant un caractère d'intérêt général. » (Charte des VIES de France Volontaires). Dans ce cadre, les « chantiers de solidarité internationale » sont un outil pédagogique :

- Permettant la rencontre d'équipes de différentes nationalités autour d'une action commune, culturelle ou de développement, en faveur des populations locales,
- Mettant le participant au cœur du projet en tant qu'acteur, dans un objectif de formation citoyenne, et de prise de conscience des implications de la rencontre interculturelle,
- Contribuant ainsi à son éducation au développement (relations Nord-Sud, enjeux de partenariat, pérennité de l'action, co-construction des projets, bailleurs, etc.).

Ces contributions des chantiers doivent être **mises en valeur**. Cela passe par la préparation et l'accompagnement par les professionnels au Sud comme au Nord. En ce sens, un travail d'accompagnement des acteurs (structure d'accueil, autorités, ministère de la jeunesse, etc.) a été réalisé par le REV avec, dans certaines équipes, des RH spécifiquement dédiées au développement de cette forme de volontariat (Maroc, Sénégal, Togo, Bénin, Burkina). Ainsi, à titre d'exemple, l'EV Sénégal effectue un travail de restitution auprès des structures d'accueil, autorités locales (ministère de la jeunesse et direction de l'éducation populaire) et grand public via la presse. Au Togo, l'accent est plus particulièrement mis sur le rôle de France Volontaires dans l'appui à la structuration du milieu des organisations d'accueil afin d'insuffler un plus grand professionnalisme et diminuer en conséquences les cas d'échecs ou d'abus.

L'enjeu est ici important. En effet, le volontariat doit être raisonné en termes de parcours de vie, et les VIEch, en termes de primo-expérience à l'international. Dans ce contexte, cette expérience peut être un acte fondateur, et donc décisif quant à l'engagement futur de la personne. De plus, les VIEch représentent le plus grand nombre de volontaires à l'international. La diversité des acteurs impliqués est également un signe fort de l'importance de cette forme d'engagement, notamment de la part de l'Etat avec la mise en place en 1994 et 1997, respectivement des dispositifs VVV/SI et JSI.

Enfin, l'analyse des chantiers hors dispositifs dans ce contexte pose la question générale de la **limite entre volontariat et tourisme** au regard :

- Du **modèle économique** de certaines structures d'accueil ;
- Des **pratiques** de définition des missions et d'encadrement des participants aux chantiers ;
- De la finalité d'**intérêt général** qui n'est pas toujours évidente.

Une posture assumée d'offre de services commerciaux touristiques alternatifs aux hôtels et séjours classiques serait parfois plus recommandable qu'un affichage de volontariat qui vient brouiller les attentes des uns et des autres. Cela aurait le mérite de sortir du champ des VIEch des pratiques qui n'en relèvent pas mais qui s'en prévalent.

Quel statut pour les chantiers au sein du REV ?

Au regard des changements rapides de contexte et de la multiplication générale des missions en chantier de solidarité internationale, les EV interrogés ont exprimés leur **volonté d'évoluer dans la gamme d'activités en adéquation avec les besoins identifiés** sur place. Afin d'être pertinents dans les types d'action à mener et garder un esprit innovant en réponse aux besoins identifiés sur le terrain, les EV interrogés souhaitent renforcer le dialogue avec le siège afin de créer une impulsion dans la stratégie à mener vis-à-vis des chantiers qui se multiplient.

Afin de permettre ce dialogue certaines **actions ont été adoptées** :

- Une **réunion annuelle** spécifique entre acteurs impliqués dans le suivi de chantiers de solidarité internationale.
- Une **stratégie commune** entre les EV et cohérente selon les spécificités des contextes pays. Par exemple, au Sénégal, les chantiers de migrants de la diaspora se multiplient sur des champs d'action diversifiés.
- Un **accompagnement de la stratégie** par le siège pour tous les EV concernés par les chantiers.

Un point d'attention concerne toutefois la faisabilité de la poursuite de l'animation du développement des chantiers par le Responsable de l'Unité REV dont la charge de travail n'est aujourd'hui plus compatible avec cette fonction qu'il exerçait jusqu'en 2015.

Au moment de l'étude, le chargé d'appui aux chantiers de solidarité internationale et suivi accompagnement des volontaires de l'EV Sénégal est la personne la plus expérimentée sur le suivi accompagnement de missions de chantier de solidarité et le seul salarié spécialisé sur ce thème. Il est sollicité par d'autres EV pour lesquels, en tant que personne référente il assure un travail de suivi et de conseil.

- **Les cibles non prioritaires mais stratégiques**

Les **VIE et VIA** en général ne sont pas très demandeurs, ni actifs au niveau des EV comme nous l'avons mentionné. Les relations avec les VIA concernent principalement la coopération qui est faite au niveau opérationnel avec l'Ambassade, indépendamment du statut de volontaire. Les VIE par contre ne sont pas connus, sauf cas individuel exceptionnel, des EV qui ne disposent pas de dispositifs permettant de les recenser ou de les contacter. Leur statut de cible est régulièrement questionné par les différents acteurs des EV, équipes, volontaires et structures d'accueil et d'envoi.

Les relations avec les **volontaires internationaux** envoyés par des structures d'envoi non françaises sont encore à approfondir. Ainsi les EV se sont engagées sur le rapprochement avec les responsables de ces organisations telles que JICA, KOICA, VSO, Peace Corps, VNU etc. L'organisation commune de la **Journée Internationale des Volontaires** (JIV, le 5 décembre) participe à développer les liens avec ces structures. On enregistre quelques échanges sur les activités menées entre volontaires.

En conclusion du Bilan du développement des EV et du REV de 2012 à 2016, il est à noter de nombreuses **évolutions positives** en termes d'extension géographique et d'augmentation quantitative et qualitative des activités des espaces et du réseau. Les espaces ont ainsi acquis une **plus grande visibilité** et une **diversification des sources de financements** de leurs activités. La **dimension de plateforme du réseau et de chaque espace s'est améliorée** sur la période et ses **partenariats se sont enracinés et diversifiés**.

Ces évolutions montrent que la **mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2012** a porté leurs fruits, en particulier sur les dimensions de communication, de fonctionnement et de développement de l'offre d'activités.

L'analyse des contextes montre également une **forte capacité d'adaptation** des EV et du REV dans une période de changements importants, tant sur la diversification des formes de volontariats et leur augmentation en volume, que sur l'insécurité de certaines régions du monde et les enjeux de solidarité que cela soulève.

Toutefois, plusieurs **points d'amélioration** ont été relevés au cours de l'étude qui font aujourd'hui l'objet d'attention redoublée de France Volontaire et des EV. Ces points concernent, d'une part, les **limites en ressources humaines pour une harmonisation et une pérennisation de l'offre d'activités**. D'autre part, la **lisibilité du réseau** s'en trouve compliquée ainsi que son **animation**. Ces points d'amélioration doivent être interprétés dans un cadre plus large de réorganisation récente, courant 2014, où plusieurs *modus operandi* se trouvent encore en transition.

Enfin, **plusieurs questions stratégiques** soulevées par l'étude sont **restées en suspens** en termes de **viabilité économique et de ciblage stratégique**. Elles nécessitent dans un avenir proche d'être tranchées afin de permettre la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques de l'association.

Sur la base des questions en suspens et des points de force relevés par l'étude, des **consensus sur les perspectives** se dégagent parmi les principaux acteurs de France Volontaires, ses membres et ses salariés. Certains points n'ont pas pu être approfondis et décidés au cours de l'étude et font encore l'objet de discussions. En conséquence, des **débats d'orientation doivent trancher entre certaines options possibles** afin de permettre une opérationnalisation dans le cadre d'un futur Contrat d'Objectifs et de Performance.

Afin de mettre en perspective ces débats, le cadre de la réflexion engagée lors de la phase prospective de l'étude a été posé à partir des **enjeux pour le REV dans le contexte national et international**, tels qu'ils étaient définis et organisés dans les TDR initiaux. Ces enjeux se situent autour de **quatre dimensions priorisées par France Volontaires** :

1. Les grands enjeux de vision et mission du REV : le REV en 2025

Ils se situent autour de :

- ⇒ la montée en puissance continue de l'engagement volontaire à l'international et la diversification des volontariats ;
- ⇒ la prise en compte des évolutions mondiales et des demandes exprimées par les sociétés concernées : environnement, inégalités croissantes, solidarités, structurations des sociétés civiles mondiales, migrations, sécurité ;
- ⇒ la montée en puissance du volontariat de réciprocité.

2. Les grands enjeux de positionnement et partenariats stratégiques

Ils concernent :

- ⇒ les relations avec l'Etat français et l'équilibre entre soutiens et liberté d'initiatives ;
- ⇒ les relations avec les membres de France Volontaires ;
- ⇒ la mutualisation internationale et l'ouverture à la société civile ;
- ⇒ les partenariats publics-privés.

3. Les grands enjeux en termes d'animation et de gouvernance du REV

Ils touchent les questions de :

- ⇒ l'équilibre entre la centralisation et l'autonomisation des EV et de l'animation du Réseau ;
- ⇒ l'adaptation des RH aux missions en termes de charges de travail, de compétences et de formations, de moyens d'action ;
- ⇒ une couverture géographique adaptée aux évolutions géopolitiques ;
- ⇒ la sécurité des volontaires.

4. Les grands enjeux du financement du REV

Ils reposent sur les principes incontournables de :

- ⇒ l'équilibre des ressources et des moyens mobilisés ;
- ⇒ l'adéquation entre les moyens et les ambitions.

Ils posent ensuite les questions suivantes :

- ⇒ à subventions publiques constantes, quelle ambition pour le REV en 2025 ?
- ⇒ Et quelles sources de financement alternatives possibles pour réaliser cette ambition ?

Sur la base de ces enjeux, l'étude a permis de dégager des **points de consensus**, des **points de débats** à approfondir et d'esquisser sur ces fondations des **orientations stratégiques possibles**.

A) LES POINTS DE CONSENSUS

I. UNE VISION DU REV A L'HORIZON 2025

Au cours de l'étude, en particulier lors du focus group de Rabat et de l'atelier prospectif de Paris, la vision du réseau à dix ans a été déclinée comme **un outil de France Volontaires contribuant à remplir ses missions** grâce à un ancrage territorial qui lui donne une **fine intelligence du contexte international et des enjeux du volontariat** à l'international.

D'ici 2025, il doit, d'une part, conforter son rôle actuel de cadre d'**expression de la citoyenneté et de la solidarité** et, d'autre part, de **contribuer au positionnement de France Volontaires à l'international** pour développer ses capacités à alimenter et influencer des politiques publiques de volontariat en France et dans les pays d'implantation. De cette manière, il représente la **concrétisation de la volonté politique** d'accompagner les engagements volontaires à l'international et de soutien au développement associatif de la société civile grâce à sa présence sur le terrain et à son maillage géographique. Il s'inscrit dans une **vision globale du « volontariat-monde »** et se développe tout autant à l'international que sur le territoire français. Il est le **fer de lance des partenariats internationaux** de France Volontaires.

II. L'INSCRIPTION DU REV DANS LE PROJET ASSOCIATIF DE FRANCE VOLONTAIRES

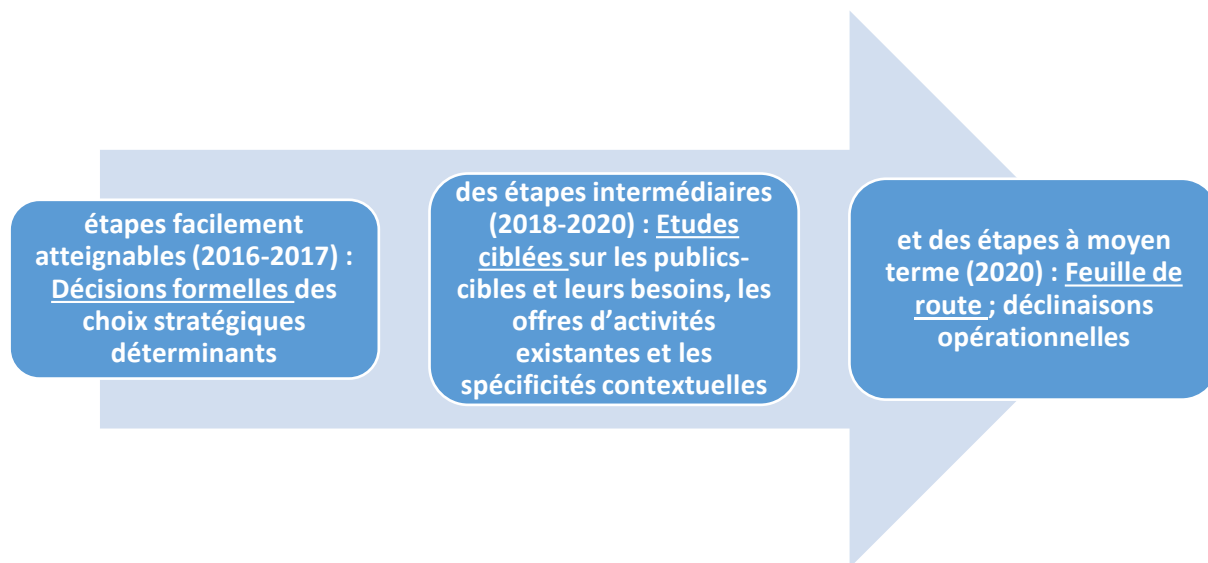
Cette vision prospective du REV le situe au cœur du projet associatif de France Volontaires et de la mise en œuvre de ses missions. A ce titre, il est **plus qu'un simple outil**, au sens où il structure l'offre de France Volontaires dans sa projection internationale et son ancrage territorial. Il doit donc être envisagé dans toute sa dimension stratégique. Son inflexion, selon les options proposées dans le cadre de l'étude et développées plus avant, a donc un **impact direct sur le projet associatif de France Volontaires**, ses cibles prioritaires, son offre d'activités et ses relations avec ses membres.

III. LES ETAPES CLES DANS LE CADRE D'UN CHEMIN DE CHANGEMENT VERS 2025

Pour réaliser la vision du REV présentée ici, France Volontaires doit mettre en œuvre des étapes intermédiaires. Ainsi, en 2017, les **choix stratégiques déterminants** soulevés par la présente étude doivent être tranchés au travers du débat d'orientation, de la construction collective du COP et d'une éventuelle actualisation du projet associatif.

Ensuite, d'ici 2020, grâce aux choix clarifiés, des **études ciblées sur les publics et leurs besoins, les offres d'activités et les spécificités contextuelles** pourront être réalisées.

Celles-ci détermineront la **déclinaison opérationnelle** des axes stratégiques, fondée sur un **cadre de performance** (actualisation des fiches de poste, recrutements, formations spécifiques, mise en place du dispositif finalement retenu).



IV. LES MISSIONS DU REV A L'HORIZON 2025

Initialement conçu comme un maillage géographique et non pas comme un réseau, le REV doit poursuivre son évolution vers cette nouvelle **fonction de partage entre les EV et avec ses partenaires**.

Cette **dynamique de réseau** passe par une **démarche de capitalisation** au travers d'échanges de pratiques afin de faire émerger les innovations. Le réseau permet ainsi aux EV d'être **interconnectés** entre eux mais aussi assure une **interconnexion** avec les acteurs du volontariat de leur territoire et avec les unités au siège, les membres de France Volontaires et de manière plus large l'ensemble des acteurs du volontariat en France. Le rôle du réseau est également de favoriser **le développement de la connaissance en interne et de la reconnaissance en externe** du REV auprès des autres acteurs. Il s'inscrit dans des **dynamiques partenariales actives**, pour construire avec d'autres acteurs des activités, et non pas dans des logiques de service d'une offre passive proposée en externe. D'un point de vue global, il **favorise la lisibilité et la cohérence** des activités des EV et de France Volontaires dans le monde.

Enfin, d'ici dix ans, le REV doit **consolider sa capacité d'adaptation** à l'inévitable évolution des contextes et des enjeux en offrant aux EV un cadre de repli et de réorganisation permanente. Outre sa réactivité, il doit aussi être une **force de propositions et d'innovations** en capacité d'alimenter la réflexion des politiques publiques.

V. LES MISSIONS DES EV A L'HORIZON 2025

La **pertinence globale du positionnement** des EV et la réaffirmation de leur **mission d'interface** ont été confortées dans le cadre de l'étude. Ainsi, la raison d'être des EV a fait consensus sur leur rôle :

- ⇒ de **garant de la qualité des missions de volontariats et de sécurisation des parcours de volontaires** (contenus des missions, partenariats, suivi-accompagnement, formation notamment à l'adaptation au travail dans le contexte local du pays d'accueil, accompagnement du volontaire à son retour notamment en termes d'employabilité),
- ⇒ d'acteur de la **promotion du volontariat**
- ⇒ et de **relais local** de la mise en réseau des acteurs.

Sur le plan des activités à mettre en œuvre dans chaque pays, l'EV a été identifié comme devant être un **centre de ressource** de l'engagement citoyen solidaire qui offre des **activités d'information, d'orientation et de conseil et un lieu de rencontres et d'échange**. Il doit pouvoir offrir également des activités de **promotion** des initiatives d'engagements solidaires et volontaires, économiques et sociales **et de plaidoyer** sur la contribution des volontaires aux enjeux de société.

Enfin, d'ici dix ans, les **associations membres de France Volontaires** doivent pouvoir être plus impliquées dans la vie des EV, leurs activités et leur gouvernance.

B) L'ANALYSE DES ENJEUX EN TERMES D'AMBITION ET DE RESSOURCES : DES POINTS EN DEBAT

Au cours de la phase prospective de l'étude, le processus de construction du consensus et d'approfondissement des propositions n'a pas été mené jusqu'à son terme.

Les points recensés sont des **enjeux stratégiques du développement du REV et de France Volontaires** qui nécessitent des prises de décisions des instances de gouvernance pour fixer pour les dix ans à venir **l'ambition et l'orientation politique** de la plateforme et de son dispositif dans les différents pays.

I. LE REV ENTRE UNITE ET DIVERSITE : OFFRE ET CIBLES

Pour développer la notoriété et l'attractivité des EV, France Volontaires a fait le choix en 2010 d'un **ciblage exhaustif de toutes les formes de volontariats** à l'international et d'une **offre très large déclinée en activités à mettre en œuvre sur l'ensemble de ses zones d'action** indépendamment des moyens existants et des spécificités de chaque pays. Aujourd'hui, l'enjeu est celui d'une **montée en gamme de l'offre qui garantisse à la fois qualité et efficacité** tout en permettant aux EV de se mobiliser sur de nouveaux enjeux. Toutefois, cette montée en gamme s'inscrit dans un contexte d'accroissement des besoins et de contrainte des moyens. Une **priorisation est donc nécessaire sur les cibles et l'offre d'activités** qui leur sont dédiées en tenant compte des **enjeux suivants** :

L'ACCROISSEMENT DE LA DEMANDE ET SA DIVERSIFICATION DANS LE CADRE DU NOUVEAU PARADIGME DU « VOLONTARIAT-MONDE »

Les **leçons tirées du débat prospectif élargi** de France Volontaires ont permis de mettre en exergues les **engagements pluriels**, dans leur diversité, face aux enjeux de changements actuels et à leurs aspects les plus critiquables. Ainsi, la jeunesse est porteuse de capacités d'innovation et de création dont témoignent ses **engagements citoyens nouveaux** qui dépassent le volontariat à l'international dans une démarche de coopération bilatérale Nord/Sud pour se tourner vers un « **Volontariat-monde** », concept de solidarité et d'identités tous azimuts où la notion de frontière perd de son sens et qui englobe le volontariat de réciprocité et le volontariat Sud-Sud. Cette nouvelle forme de posture dans le volontariat implique une **approche différente** de la part des volontaires et une **demande renouvelée d'appuis, de formation et de mise en contacts** avec les initiatives locales. La **pertinence des missions des EV** s'en trouve confortée mais nécessite une **constante adaptation** aux nouvelles demandes.

De plus, dans le cadre de ce nouveau paradigme du « volontariat-monde », le nombre de volontaires ne cesse d'augmenter année après année. Un objectif de doublement des volontaires en Service civique a été annoncé par les pouvoirs publics. Et le nombre de volontaires hors dispositif est encore plus conséquent. La question qui se pose pour l'avenir du REV est donc celle de savoir **comment garantir la qualité dans ce contexte à moyens constants ?**

En outre, un autre enjeu de démocratisation de la société française fait l'unanimité sur la nécessité d'**élargir la base sociale et géographique du volontariat** afin d'offrir cette opportunité au plus grand nombre. Pour cela, la **jeunesse vulnérable** doit être le cœur de cible des dispositifs publics. Ici, le **volontarisme politique** est nécessaire pour **sortir de la question du coût**. Les débats parlementaires en cours sur la loi « jeunesse » montrent le besoin de réhabilitation de l'action au cœur de la société et de **valorisation du volontariat** comme levier sur **l'engagement citoyen**.

Toutefois, la **question de l'égalité des chances en France se doit d'être traitée en regard des besoins des sociétés d'accueil**. Il ne s'agit pas de réfléchir l'engagement volontaire en fonction des seuls critères français. En particulier, il ne faut pas confondre la question de l'insertion professionnelle des jeunes par la mobilité géographique de celle de l'engagement citoyen de la jeunesse. Ces questions doivent être différenciées pour être traitées dans le bon cadre. Dans des contextes internationaux où les jeunes du Nord et du Sud se ressemblent de plus en plus, avec la création de ghettos, des niveaux d'éducation qui augmentent et un chômage des diplômés qui se généralise, il faut plutôt creuser la notion de **coéducation** pour concilier égalité des chances et besoins sociaux. Ceci nécessite de renforcer et de valoriser le rôle éducatif des partenaires d'accueil notamment par la mobilisation de moyens financiers dédiés.

LA DIVERSITE DES GROUPES CIBLES : UNE OFFRE POUR CHACUN ?

La grande diversité des groupes cibles pose plusieurs questions. La première concerne tout d'abord la définition du volontariat en lui-même telle que présentée dans la Charte des VIES.

Qu'est-ce qu'un volontaire ? Ont-ils les mêmes besoins et doivent-ils être l'objet d'un dispositif commun ?

« Dans le langage courant, le terme volontariat est souvent employé comme synonyme de bénévolat. Par exemple, le mouvement international de la Croix-Rouge définit un volontaire comme « une personne qui mène des activités bénévoles ». Pourtant, le volontariat correspond à un statut particulier, entre le bénévolat et le salariat. Il se distingue du premier par le fait qu'il s'exerce à temps plein pour une mission et une durée donnée, moyennant une indemnité. Et il diverge du second par l'engagement du volontaire et l'utilité sociale de sa mission. (...) Par extension, nous appelons volontariats toutes les formes d'engagement volontaire et solidaire à l'international, qu'il s'agisse d'un engagement bénévole ou indemnisé. »

Une telle définition est très large et inclut une très grande variété de situations définies par France Volontaires selon la typologie suivante :

Volontariats de Solidarité Internationale : Toute personne s'engageant par contrat de VSI (loi de février 2005) avec une association agréée par le MAEDI.

Service civique : Toute personne s'engageant par contrat d'engagement de Service civique régi par la loi du 10 mars 2010, avec une association agréée par l'Agence du Service Civique.

Service Volontaire Européen : Toute personne s'engageant par contrat de SVE avec une association agréée « Service Volontaire Européen ».

Volontariats d'Echange et de Compétences : Toute personne active ou en retraite, souhaitant enrichir son expérience et apporter un savoir-faire professionnel.

Volontariats d'Initiation et d'Echange (hors dispositif) : Toute personne vivant ses premières expériences de découverte des réalités internationales.

Volontariat ponctuel dans le cadre d'un séjour à l'étranger (hors dispositif) : Toute personne s'engageant de manière ponctuelle dans le cadre d'un séjour à l'étranger, sans une organisation ou démarche de projet au préalable.

Cette entrée par la porte du dispositif public distingue des statuts avec des besoins très spécifiques les uns des autres et des réalités très diverses. Elle regroupe également de très grandes disparités au sein des catégories « hors dispositif ». Cette dernière en particulier se définit comme une catégorie par défaut. **Les volontaires hors dispositif** sont pourtant le cœur de cible des EV. Ils englobent une diversité de situations qui rend floue la limite du volontariat : stagiaire, bénévole, voyageur s'arrêtant pour exercer une activité d'intérêt général, touriste rémunérant par son travail ou son argent une structure d'accueil qui est parfois à but lucratif... Ils sont parfois distingués en hors dispositif (ne relevant d'aucun dispositif de l'Etat) et hors cadre (ne relevant d'aucune structure d'envoi). Dans le premier cas, les jeunes qui participent à des chantiers de solidarité internationale dans le cadre du scoutisme seront considérés comme des volontaires hors dispositif mais cadrés.

De fait, la diversité des situations et les moyens contraints des EV obligent ces derniers à opérer des choix de définition pour **délimiter le champ des personnes concernées par le concept de « volontaire » en fonction du contexte particulier de leur pays**. Cette situation reflète également le fait que, malgré une définition très large du volontariat dans la charte des VIES, tous les EV n'en ont pas la même interprétation pratique.

Une fois le champ du volontariat délimité, un environnement institutionnel spécifique est à prendre en compte : structure d'accueil, structure d'envoi éventuelle, autorités locales et françaises.

Dans ce contexte, se pose la seconde **question de savoir quels moyens sont nécessaires** pour atteindre ce groupe cible en particulier et quelles interactions seront également ciblées avec son environnement. En effet, comme nous l'avons décrit ci-dessus, chaque groupe cible nécessite une stratégie particulière et des moyens spécifiques.

Et, immédiatement, se pose également la question de **définir clairement les ambitions** que l'on se fixe pour chaque groupe cible identifié en adéquation avec les moyens contraints qui existent dans chaque pays. Une offre dédiée à chacun est-elle réaliste ? Une offre trop générale est-elle susceptible de convenir aux besoins et demandes de ces publics si différents ?

Cette contrainte matérielle conduit enfin à se demander si **les groupes cibles** ne seraient pas aujourd'hui **à prioriser** ? Cette priorisation doit être réfléchie dans la globalité des missions de France Volontaires, d'une part, dans celles du REV qui en découle, d'autre part, et dans le contexte particulier du territoire concerné par chaque EV enfin.

LE RÔLE D'INTERFACE À CLARIFIER ET À VALORISER

Les **améliorations du « faire-plateforme »** évoquées précédemment dans la partie bilan **sont à nuancer** car les membres sont parfois perçus par les EV comme un **réseau d'associations sans lien direct avec leur travail**. En effet, les structures d'envois ont un fonctionnement indépendant et l'envoi des volontaires ne fait pas l'objet systématique d'une coordination avec le REV. Le fonctionnement des EV n'est ainsi pas optimisé et une part trop large des temps de travail se trouve consacrée à l'identification des volontaires. Du point de vue de certains membres, les activités des **EV ne s'intègrent pas dans leur processus d'envoi de volontaires** car ils n'en voient pas l'intérêt. Ils disposent de partenaires historiques sur place et continuent à opérer sans l'intervention des EV.

Ainsi, les relations peuvent être variables selon les membres et parfois même au sein d'une même structure, tel responsable géographique au siège ayant tissé des liens forts avec tel EV, alors que son collègue de l'aire géographique voisine affirme ne pas voir d'intérêt à solliciter les EV. Il existe de cette manière une nette **dépendance de la relation humaine individuelle** dans l'analyse des différentes situations. Lorsque des collaborations ont vu le jour, elles aboutissent systématiquement à une valorisation des apports directs des EV. Dans le cas contraire, on observe un discours qui remet en cause la plus-value potentielle des activités des EV. Enfin, parfois, des déceptions ponctuelles conduisent à un discours critique sur l'activité réalisée localement.

L'institutionnalisation de la relation semble, le plus souvent encore, **nécessiter un approfondissement**. Les relations sont de fait plus compliquées entre les EV et les structures d'envoi du fait de la **distance géographique** avec des structures principalement basées en France. La triangulation avec le siège n'est ici pas toujours suffisante. Par exemple, une **systématisation du signalement de l'envoi de volontaires**, auprès du siège et des EV concernés par les membres de la plateforme, serait une amélioration

concrète de la relation qui renforcerait de fait la légitimité des EV aux yeux des membres et des volontaires.

Dans ce contexte, la **notion d'interface n'est pas comprise de la même manière** selon les interlocuteurs : bras armé localement des membres de France Volontaires afin de faciliter le développement de leurs activités au travers d'identification de missions et de partenaires, bureau de proximité en charge du suivi-accompagnement des volontaires de France Volontaires et de ses membres, plateforme de tous les acteurs du volontariat dans un pays donné en charge de la construction et de l'animation d'un réseau national et international basé dans une capitale, centre de formation et d'orientation multi acteurs, espace centré sur l'appui aux volontaires hors dispositif de leur recensement jusqu'à leur accompagnement... La diversité des rôles confiés aux EV brouille parfois leur lisibilité. Chacun ne retient alors que son propre centre d'intérêt. Une **clarification des priorités de chaque EV** au sein de ces missions, sur la base du socle commun à tout le REV mais en tenant compte des spécificités locales et des capacités réelles du dispositif RH, permettrait de mieux cadrer les demandes formulées par chaque acteur du volontariat à l'égard de l'EV.

Après avoir priorisé ses missions et ses groupes cibles en adéquation avec ses moyens, l'EV gagnerait à **valoriser son rôle d'interface au carrefour des acteurs et des pays**.

Extrait des QCM structures d'envoi Membres de France Volontaires
La moitié des structures d'envoi membres sont satisfaites des informations qu'elles ont sur le rôle et les missions des Espaces Volontariats
1 seule structure d'envoi membre pense que parmi les prestations des EV, rechercher un candidat volontaire est inclus

Extrait des QCM structures d'envoi non Membres de France Volontaires
100% sont satisfaites des informations qu'elles ont sur le rôle et les missions des Espaces Volontariats
Mais seules 37% disent être satisfaites en raison de la clarté de la raison d'être des Espaces. Le périmètre des missions des EV est peu lisible.

LA RECIPROCITE ET LES VOLONTARIATS NATIONAUX

Du point de vue du contexte international, les sociétés des pays d'accueil des volontaires français connaissent pour la plupart une **montée en puissance d'un volontariat national**,

spontané au sein de la société civile ou formalisé et accompagné par un dispositif d'Etat. Ce mouvement est aujourd'hui accompagné et renforcé par France Volontaires et les pouvoirs publics français, en particulier en Afrique. Les EV y trouvent un **rôle d'interface renouvelé** entre les sociétés françaises et nationales, au carrefour des acteurs. Seul le mouvement, envoi/accueil, est inversé par rapport à son cœur de métier traditionnel. Ce nouveau rôle est un lieu de mise en œuvre des **compétences et savoir-faire de France Volontaires** :

- ⇒ recrutement, formation, envoi de volontaires, dans les pays d'origine et à la charge des EV ;
- ⇒ identification des structures d'accueil et des missions, accueil et orientation, suivi-accompagnement et formation des volontaires en France à la charge du siège.

L'hypothèse de futures **créations d'EV en France**, en capitale et en régions, se pose concrètement afin d'accueillir les volontaires étrangers, les candidats au volontariat et les volontaires de retour. Ce réseau France du REV pourrait également s'appuyer sur les bureaux régionaux de France Volontaires et leurs partenaires locaux.

Ces **agences nationales de volontariat** ont également pour rôle de promouvoir une nouvelle forme de mobilité Sud/Sud. Elles répondent de cette manière à des enjeux de l'intégration régionale, de l'ouverture à l'autre, de l'interculturalité et du respect dans toutes les sociétés. Le REV joue ici aussi un rôle important reconnu par tous du fait de sa longue expérience et de son ancrage territorial étendu. L'enjeu pour le REV de participer au développement de ces **processus multidirectionnels** fait également consensus.

Sur cette dernière dimension, les enjeux d'actualité de l'**interculturalité**, comme réalité quotidienne, ici et ailleurs, et de la **réciprocité** sont perçus comme des atouts nécessaires pour assurer le « vivre ensemble » démocratique dans le respect des différences. Ils sont des apprentissages des identités multiples et de la diversité de notre société. Ils s'acquièrent notamment au travers de l'engagement volontaire à l'international. Celui-ci permet au retour de **réinventer l'accueil en France et de changer l'image des accueillis et de leur rôle**. Ils permettent ainsi de **valoriser la différence et de favoriser l'intégration sociale**. Les mouvements de jeunesse et de volontariat sont à ce titre le socle de l'interculturalité dans notre société. Ils permettent l'accompagnement des jeunes citoyens et la prise en compte des **diasporas**.

LA FORTE DEMANDE SOCIALE ET LES RISQUES DU REFERENCEMENT DES STRUCTURES D'ACCUEIL

Dans tous les pays, il existe des **attentes fortes** du côté des autorités, des volontaires et de leurs familles, des structures d'envoi, pour que les EV puissent **garantir la qualité et le sérieux des structures d'accueil et des missions** de volontariat qu'elles proposent. Sa proximité géographique avec les structures d'accueil, parfois toute théorique vue certaines distances entre les capitales et les zones d'action des structures d'accueil, laissent supposer

à chacun que les EV ont naturellement cette capacité de vérification de la qualité, au-delà de la mission de France Volontaires d'accompagner les acteurs dans une démarche qualité d'amélioration des pratiques.

Or, outre **les moyens nécessaires** pour remplir cette fonction en termes de temps de travail, de projection sur tout le territoire et de compétences spécifiques qui ne sont pas évidentes *a priori*, le contrôle qualité induit également **un type de relation particulier** avec les structures d'accueil qui se trouvent de fait jugées dans leurs actions et leurs valeurs.

En outre, une labellisation des structures d'accueil présente **plusieurs difficultés** :

- ⇒ Quels **critères objectifs** seraient-ils fixés pour établir ce label ?
- ⇒ Quelle grille d'**évaluation des valeurs** serait-elle utilisée ? Qui en établirait la légitimité ?
- ⇒ Quel accueil et quelle relation résulterait de cette approche dans la perspective du « faire-plateforme » en construction au sein du REV ?
- ⇒ Enfin, la dernière et non la moindre, les **risques en cas de défaillance de structures « labellisées »** seraient importants pour les EV. En effet, quelle responsabilité serait alors engagée ?

Face à cela, la stratégie actuelle des EV est de simplement mentionner si une structure est connue par France Volontaires. Cette approche ne semble toutefois pas aujourd'hui être suffisante par rapport aux enjeux et aux attentes. Une **stratégie complémentaire d'appui à la structuration locale des structures d'accueil** afin qu'elles assurent elles-mêmes leur propre référencement est en cours au Togo. Elle a le mérite de laisser aux acteurs le soin d'assumer leurs responsabilités collectives. Mais elle ne répond pas non plus intégralement à l'attente portée sur France Volontaires par les acteurs français en particulier. Une **stratégie de communication** en direction des acteurs qui formulent ces attentes, candidats, familles, structures d'envoi et autorités, est également nécessaire pour diminuer les risques de frustration et de malentendus réciproques.

Ces stratégies sont complémentaires d'une mission plus fondamentale des EV : l'identification des structures d'accueil et missions pour le compte de structures d'envoi qui les sollicitent. Dans ce cadre, la **co-construction de la mission entre tous les acteurs**, structures d'accueil/structures d'envoi/EV/Volontaire, permet de garantir cette qualité et de construire une relation de confiance avec les structures d'accueil.

LA NOTORIETE EN FRANCE : UN TRAVAIL DE SISYPHE

Chaque génération de volontaire et de candidats au volontariat, chaque année, doit être sensibilisée en amont de sa mission, dans des lieux stratégiques pour la jeunesse (lycée, université, mouvements d'éducation populaire, associations locales) et pour le grand public (entreprises, associations, médias). Les outils internet, courriels, sites, blogs et réseaux sociaux doivent être utilisés au maximum.

Des **efforts différenciés** doivent être envisagés selon que l'on souhaite toucher :

- ⇒ les **volontaires « dispositifs »** : actions ciblées sur les structures d'envoi et les structures intermédiaires ;
- ⇒ ou les **« hors dispositif »** : actions plus conséquentes tournées vers le grand public et les acteurs qui accompagnent ces dynamiques d'engagement hors dispositif (collectivités locales, associations d'étudiants, acteurs de l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale-ECSI).

Dans ce dernier cas de figure des moyens spécifiques plus conséquents doivent être mobilisés. Un effort particulier pourrait ainsi être fait à destination des **structures d'accompagnement des jeunes en France** qui pourraient être mises en lien direct avec les EV pour une orientation mutuelle des sollicitations de volontaires hors dispositif en recherche de structures d'accueil. Des contacts directs pourraient ainsi être pris, par exemple, avec les membres du réseau RITIMO, les plateformes régionales de la mobilité internationale (COREMOB) et les Centres Régionaux d'Information Jeunesse (CRIJ).

L'ENJEU DE LA VALORISATION DU VOLONTARIAT

Dans un contexte de fort chômage et d'injonction politique à diversifier les publics volontaires, le REV doit **participer à la stratégie globale de France Volontaires** en faveur de la valorisation du volontariat, de l'amélioration de l'employabilité des volontaires et de réponse aux enjeux d'insertion sociale au retour.

Cette contribution peut passer par :

- ⇒ La **valorisation auprès des réseaux français** contactés localement : société civile, administrations et entreprises ;
- ⇒ La **communication autour de récits de vie** des volontaires sur différents médias : écrits, audio, audiovisuels ;
- ⇒ La **formation professionnelle et la préparation au retour** : offre de formations spécifiques ciblées sur des métiers, accompagnement dans la construction d'un projet professionnel, bilan de compétences ;
- ⇒ La **participation au lobbying de France Volontaires** en faveur de la valorisation auprès des autorités françaises et des autorités nationales pour le volontariat national et de réciprocité.

LES AMBITIONS ET LES RESSOURCES DISPONIBLES

En conclusion, l'ensemble de ces points doit faire **l'objet de débat et de clarification sur les ambitions** que France Volontaires souhaite se fixer **et sur les moyens nécessaires pour y parvenir**.

En effet, en s'adressant à toutes les catégories de volontaires avec une offre théoriquement identique sur tous les territoires, les **EV se trouvent de fait confrontés individuellement à la nécessité de la priorisation des cibles et des activités en fonction des moyens et des ressources et compétences disponibles** dans chaque pays.

L'étude révèle à la fois cette **priorisation de fait et la nécessité d'une prise de position officielle pour en clarifier les contours et les modalités pays par pays**. La question de l'adaptation de l'offre pourra ensuite être déclinée cible par cible et pays par pays au travers d'une **étude spécifique des besoins**. Cette clarification permettra de **gagner en cohérence et en lisibilité**.

Ainsi, comme cela est déjà le cas, la **prise en compte des spécificités locales par les EV** permet de réfléchir l'offre selon des ciblage prioritaires liés à la nature du volontariat dans chaque pays, comme par exemple les volontaires « chantiers » au Togo, les volontaires de réciprocité dans les pays qui disposent d'une politique dans ce domaine ou les volontaires de plus longue durée dans l'Amérique andine.

Par ailleurs, au niveau de chaque pays, une fois la cible prioritaire identifiée ou confirmée, la question à trancher est celle de la **définition de la mission minimale d'un EV, socle commun à tous les dispositifs quels qu'en soit la taille**. Cette question déterminera ensuite la taille minimale du dispositif.

De la même manière, la question de la **délimitation du caractère d'intérêt général de l'offre d'activité doit être réfléchi dans un cadre stratégique et politique**. En l'état du projet associatif de France Volontaires, toutes les activités offertes par les EV relèvent de l'intérêt général puisqu'elles contribuent à la réalisation des missions d'intérêt général de France Volontaires. Un **débat d'orientation devrait porter sur les cibles et les activités qui leurs sont offertes**. Ces questions complexes ne peuvent trouver de réponse qu'à l'aune d'une grille de lecture politique que France Volontaires doit pouvoir décliner dans le cadre de son débat d'orientation.

Par exemple, ce caractère d'intérêt général doit-il être défini selon le statut du volontaire, un VSI répondant mieux à l'intérêt général qu'un VIE ? Se pose alors la question de la dimension formative de l'engagement volontaire, reconnu d'intérêt général par les pouvoirs publics qui subventionnent ces deux formes de volontariat. Ou au travers de la nature de la mission du volontaire, selon qu'elle est mise en œuvre par une structure d'accueil à but non lucratif ou pas ? Mais dans ce cas, le secteur de l'économie sociale et solidaire risquerait d'être écarté de la réflexion. Les critères de définition de l'intérêt général relèvent ainsi d'une décision collective de France Volontaires et de ses membres.

De cette manière, France Volontaires doit pouvoir clarifier :

1. Ses **ambitions en termes de cibles**, exhaustives ou restreintes, par pays ou de manière transversale dans tous les pays ;

2. Ses **ambitions en termes d'offre d'activités du socle commun minimal** en lien avec les cibles priorisées ou non ;
3. Ses **ambitions en termes de développement** des activités à l'international et en France.

Pour cela, il dispose de ressources importantes en termes de **savoir-faire acquis** dans différents contextes auprès des différents groupes cibles (VSI, Service Civique, congés solidaires, VIEch, chantiers) et auprès d'un **grand nombre de partenaires stratégiques** (réseaux locaux et internationaux, structures d'envois et d'accueil, agences nationales de volontariat, bailleurs de fonds internationaux). Ces savoir-faire et ces réseaux de partenaires ne sont toutefois pas tous transposables mais peuvent servir de base pour construire les futures orientations. Enfin, il dispose de **points de force**, comme son rôle d'interface et son ancrage local, et de **pistes d'actions à fort potentiel** : le développement du service civique et de la demande sociale de démocratisation du volontariat, le développement du volontariat de réciprocité, l'appui à la structuration des organisations d'accueil et les missions de valorisation du volontariat et de renforcement de la notoriété en France.

II. DEVELOPPEMENT ET MAILLAGE TERRITORIAL

Dans son déploiement géographique, l'étude met en évidence la nécessité pour le REV d'accompagner la **mise en œuvre des politiques publiques** françaises et internationales et le processus de **diversification des pays d'accueil**. En outre, il doit être en **capacité de s'adapter** de manière souple aux évolutions rapides du contexte géopolitique. A l'intersection de ces 3 facteurs stratégiques, le REV doit se prononcer, à moyens constants, **sur un recentrage** sur ses pays d'enracinement historique **ou sur un développement** vers de nouveaux territoires.

L'ENGAGEMENT DES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS ET DES PAYS PARTENAIRES

Comme nous venons de le voir pour la question du public cible des volontaires, l'Etat français s'est prononcé en 2015 et 2016 pour un engagement dans une **politique volontariste de soutien aux engagements solidaires et citoyens des jeunes à l'international et pour sa démocratisation** auprès de différents publics. Ce soutien implique un besoin croissant des savoir-faire mis en œuvre par les EV dans les différents pays du REV. Il constitue à ce titre un fort potentiel de développement des activités des EV.

Par ailleurs, le MAEDI définit dans sa politique internationale des **pays prioritaires de l'aide publique au développement français**, au nombre de 16 en 2015¹², tous situés en Afrique et à Madagascar. Dans la lignée de la Zone de Solidarité Prioritaire (ZSP) qui avait été définie en 1998 et dont la liste des pays avait été régulièrement actualisée depuis, ces pays concentrent l'essentiel des efforts d'aide bilatéraux de la France. A ce titre, ils constituent un **enjeu de couverture géographique important pour le REV**, au croisement de la politique publique et des enjeux de solidarité exprimés par la société civile française. En effet, les pays d'action de cette dernière recoupent en grande partie cette liste établie sur des critères de besoins de développement et d'enjeux politiques, notamment francophones.

Enfin, dans le cadre des **politiques nationales de promotion du volontariat et de développement de la mobilité des jeunes à l'international**, le REV a toute sa place, sa légitimité et son savoir-faire, pour appuyer et accompagner ces politiques.

LA DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE DES ENGAGEMENTS VOLONTAIRES

Depuis plusieurs années, la tendance à une **diversification des engagements volontaires en dehors des pays francophones** est constatée, bien qu'elle reste minoritaire. Elle correspond à des choix individuels dans une mondialisation menaçante où les pays jugés risqués, à tort ou à raison, perdent leur attractivité. Ces choix s'inscrivent également dans une mondialisation positive et source d'opportunités nouvelles : diffusion d'internet, billets d'avions accessibles au plus grand nombre, apprentissage des langues qui se démocratise.

Dans ce contexte, le repositionnement des moyens du REV doit-il **accompagner ce mouvement ou poursuivre son enracinement** dans les pays où se trouvent actuellement les EV et la majorité des volontaires ?

LA SECURITE : UN ENJEU QUI S'IMPOSE DE FAIT

Le contexte actuel des attaques terroristes sur le territoire français, d'engagement de la France sur plusieurs théâtres d'opération militaire, en Afrique sahélienne, en Afrique centrale et au Moyen Orient, et des menaces terroristes sur les mêmes zones géographiques nécessite la prise en compte **d'une analyse géopolitique des risques** existant aujourd'hui et à court terme pour les volontaires français dans le monde.

Sur les zones directement menacées, en suivant la nomenclature du MAEDI, il est possible de dégager **3 niveaux de dangerosité** :

¹² <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/aide-au-developpement/l-aide-publique-au-developpement-francaise/>

- **Zone rouge** (formellement déconseillée) : la suspension de la présence des EV est actée ;
- **Zone orange** (déconseillée sauf raison impérative) : le maintien ou la suspension des EV dépend directement de l'évolution constante de la situation, d'une part, et des enjeux de solidarité et de maintien des liens avec la France d'autre part ;
- **Zone jaune** (vigilance renforcée) : des règles de sécurité pour les volontaires doivent être diffusées et l'EV joue alors un rôle important dans le dispositif français et européen de protection de leurs ressortissants.

Dans tous les autres cas, la **fonction d'information et de prévention** sur les questions de sécurité sont également de mise dans les EV autour des risques les plus courants : santé, pratiques à risques, banditisme, etc.

De manière générale, l'évolution rapide et constante de la situation en Afrique et au Moyen-Orient, où se trouve un grand nombre d'EV, pose aujourd'hui la **question des choix stratégiques d'un maintien à l'identique ou d'un repositionnement des moyens existants au sein du REV**. De manière réaliste, les conflits actuels continueront dans les dix ans à venir à être source de risques pour les volontaires français et la **capacité d'adaptation du REV** sera systématiquement sollicitée.

LES AMBITIONS ET LES RESSOURCES DISPONIBLES

En conclusion, les **stratégies et modalités de déploiement du REV** se déclineront à partir de ces 3 dimensions stratégiques sur la base des choix précédemment cités de cibles et d'offres d'activités en lien avec ces cibles. A moyens constants, le **choix d'un ciblage exhaustif** de toutes les formes de volontariat impliquera un redimensionnement des EV pour un éventuel développement géographique, sur la base d'équipes réduites et/ou d'activités réduites, ou au contraire une concentration sur l'aire géographique actuelle, revue éventuellement à la baisse si les conditions de sécurité l'imposent. *A contrario*, le **ciblage sur des volontariats relevant de dispositifs d'Etat**, en développement annoncé, peut conduire à un renforcement du dispositif actuel et à une ouverture sur de nouvelles zones géographiques non francophones où le volontariat de Service Civique se trouve aujourd'hui représenté¹³.

Sur la base de ces choix et de l'ambition qui sera fixée au point d'équilibre entre qualité des activités offertes et quantité de volontaires soutenus et accompagnés, le REV pourra

¹³ 16% en Amérique latine et Caraïbes, 12% en Asie, 4% en Afrique orientale et australe et, de manière globale, 70% en pays non francophones (y compris Union Européenne et Amérique du Nord) en 2014, in GRANDEMANGE Sylvie, *Statistiques relatives aux Volontaires de solidarité internationale (associations agréées et France Volontaires) et autres formes de volontariats soutenues par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International pour l'année 2014, Note de synthèse*, Délégation pour les relations avec la société civile et les partenariats, Pôle volontariat, septembre 2015, p 46

s'appuyer sur ses **nombreuses ressources accumulées** au cours des dernières années présentées dans la partie bilan ci-dessus, en termes :

- ⇒ **de savoir-faire et de ressources humaines compétentes et engagées**, notamment dans les domaines en développement annoncé du Service Civique et du volontariat de réciprocité,
- ⇒ **de dispositifs bien implantés dans les 24 pays** où le REV se déploie aujourd'hui,
- ⇒ **et de stratégies partenariales innovantes.**

Ces dernières, expérimentées en Inde et en Equateur par exemple, sont une piste de développement intéressante pour démultiplier la couverture géographique et expérimenter de nouvelles formes d'innovation autonomes.

III. VIE DU RESEAU : GOUVERNANCE ET ANIMATION

La vision du REV à dix ans a mis en exergue son **caractère de bien commun des membres de France Volontaires et son ambition de faire plateforme au-delà**, auprès de l'ensemble des acteurs du volontariat. A ce titre, il joue un rôle d'ouverture de France Volontaires au monde et d'ancrage territorial de proximité. Le Réseau et sa gouvernance dépassent ainsi sa seule dimension et impactent directement sur **les enjeux du projet associatif de France Volontaires**. Il est donc nécessaire de se prononcer dans le cadre du débat d'orientation sur cette gouvernance, les partenariats stratégiques actuels et potentiels, les liens et équilibres avec les membres et les pouvoirs publics français et internationaux et les modalités opérationnelles de son animation.

LES PARTENARIATS STRATEGIQUES EN DEVELOPPEMENT

D'un point de vue institutionnel, un consensus s'est établi au cours de l'étude sur le fait que l'EV devrait s'inscrire dans une **dynamique de plateforme** (« faire avec ») et une **gouvernance élargie** aux acteurs du volontariat, membres et non membres de France Volontaires. Il doit mettre en synergie les acteurs et faire un travail d'accompagnement et de mobilisations des ressources à leur profit. Les questions en suspens concernent le **degré d'ouverture à ces acteurs au sein de la gouvernance** de l'EV et la **place particulière réservée aux membres**. Comme nous l'avons vu précédemment, ceux-ci ne valorisent pas toujours de manière optimale le rôle d'interface des EV. Et ces derniers ont parfois du mal à se positionner vis-à-vis des membres. Par ailleurs, le niveau d'ouverture de la gouvernance aux partenaires locaux et en particulier aux Autorités nationales n'est pas sans soulever un certains nombres d'enjeux d'autonomie et de liberté d'initiatives à analyser au cas par cas.

Sur ce plan de l'ouverture partenariale, les EV jouent un **rôle clé d'expérimentation** de nouvelles relations et de nouveaux formats de dispositifs, comme par exemple en Equateur avec le portage de l'EV par l'association VASE, partenaire indépendant de France Volontaires. Au regard des réussites obtenues et des difficultés rencontrées lors de ces expérimentations, en Inde notamment, de **nouveaux partenariats stratégiques** ont vocation à voir le jour sur la base des leçons tirées de l'expérience. Ici, les questions à trancher concernent **l'intérêt d'une démultiplication de cette expérience dans de nouveaux contextes géographiques et le degré d'autonomie à envisager** : label en très forte autonomie ou partenariat cadré comme actuellement en Equateur ? Le second cas de figure présente un coût opérationnel qui n'est pas significativement plus faible. Il s'agit donc avant tout d'un intérêt partenarial, en termes de réseaux et de savoir-faire partagés, et non économique. Quant à la possibilité du développement de **structures partenaires sous un label France Volontaires**, elle nécessiterait de redéfinir le périmètre de la mission d'intérêt général afin de pouvoir éventuellement déléguer à des partenaires locaux labélisés des services complémentaires.

Cette **diversité innovante des stratégies partenariales** laisse entrevoir les potentialités d'un **fonctionnement en réseau avec une forte autonomie locale et une démarche de projet**. Ainsi, des partenariats locaux pourraient permettre aux EV, en contrepartie de financements et de renforcement des capacités, de démultiplier leurs actions en s'appuyant, au-delà de l'équipe de l'EV, sur un réseau de professionnels et d'acteurs. Différentes modalités pourraient être envisagées de sous-traitance et de partenariats avec des moyens mutualisés.

Enfin, d'un point de vue plus global, des **stratégies partenariales avec des réseaux mondiaux**, comme VSO ou les VNU, sont à l'étude et pourraient être envisagées à brève échéance. Elles offriraient l'intérêt de **démultiplier les opportunités et de mutualiser les moyens pour permettre une couverture géographique mondiale**. Ces stratégies posent alors des questions de degré d'ouverture de la gouvernance du REV à ces partenaires potentiels, de nature des mandats et des activités partagés avec ces réseaux, de moyens et objectifs mutualisés avec ces partenaires et de leur articulation avec France Volontaires et ses membres. D'un point de vue économique, doit-on adopter un principe d'une contribution des partenaires européens ou des Etats de l'UE, dans l'hypothèse d'une ouverture du REV vers les ressortissants de ces pays ? Ces différents enjeux devront **faire l'objet de discussions et de décisions spécifiques dans le cadre d'une construction collective de partenariats**.

LES PARTENARIATS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Du point de vue de ses relations avec l'Etat français, le REV doit maintenir ses **relations avec les postes diplomatiques** sur les questions administratives et consulaires, notamment pour les visas de long séjour et les enjeux de sécurité. Dans tous les pays où

ces relations sont étroites, elles sont fortement appréciées de manière réciproque par les pouvoirs publics, les EV et leurs publics, volontaires comme structures d'accueil et d'envoi.

La question restée en suspens ici est celle de l'**équilibre entre la mission d'intérêt général au service de la politique publique et la force d'initiative et d'innovation de renouvellement de la définition de l'intérêt général par les mouvements associatifs français et internationaux**. En effet, une trop grande proximité avec les pouvoirs publics peut potentiellement inhiber cette capacité d'initiative. Cette interrogation peut également être soulevée dans le cas de rapprochements avec les pouvoirs politiques nationaux, notamment dans le cadre des politiques publiques de volontariat, qui peut également susciter des freins à l'implication d'une part de la société civile nationale aux côtés des EV. Enfin, se pose la question de savoir si la relation fondamentale et l'équilibre entre les pouvoirs publics et la société civile au sein de France Volontaires et de sa déclinaison au sein du REV en tant que plateforme doit être actualisée de manière globale ou pays par pays ?

L'ANIMATION DU RESEAU A RENFORCER

Du point de vue de la vie du réseau, les interactions au sein du REV ne sont pas suffisamment encouragées par **un dispositif et des moyens dédiés** comme nous l'avons vu précédemment. Les interactions entre acteurs qui ont des postes similaires devraient leur permettre de **faire partie d'une équipe**, de créer une dynamique et une émulation autour d'une logique globale pour tous les EV. Un échange participatif entre collègues qui exercent le même travail doit permettre un sentiment d'accomplissement, une réflexion productive, nécessaires pour des professionnels dont le travail est constamment en mode adaptatif face à des situations très diversifiées. Ces approches thématiques doivent également être complétées par des approches géographiques qui permettent des économies de moyens du fait de la proximité.

Des **alternatives virtuelles** peuvent être expérimentées, comme la plateforme collaborative, mais elles doivent d'abord se construire sur des **rencontres réelles** seules à même de créer du lien interpersonnel.

A terme, le **fonctionnement en réseau du REV pourrait être étendu au siège** sur les principales fonctions transversales communes. Un processus en ce sens pourrait être mis sur les rails dans une perspective à dix ans.

Enfin, vu la dimension stratégique du REV, son animation doit être distinguée de la gestion des RH et de leurs carrières.

L'EVALUATION ET LA VALORISATION DU TRAVAIL REALISE PAR LE REV

Des **outils d'évaluation et de monitoring** doivent se construire avec les équipes pour leur permettre d'ajuster leurs pratiques et activités afin de favoriser l'apprentissage collectif permanent et l'efficacité recherchés par la dimension réseau. Au-delà d'un outil de remontée de l'information vers le siège comme il en existe aujourd'hui, il s'agit de co-construire un **outil de valorisation du résultat obtenu, des compétences mobilisées ou acquises et de reconnaissance professionnelle**. Conçus dans la bienveillance, il peut être un outil de motivation et d'évolution professionnelle appuyé sur un programme de formation.

LES AMBITIONS ET LES RESSOURCES DISPONIBLES

En conclusion, l'ambition de chaque EV de fonctionner comme **une plateforme des acteurs du volontariat dans chaque pays** conduit à envisager une ouverture de sa gouvernance à ces acteurs. Celle-ci doit se concevoir dans une **articulation avec France Volontaires et ses membres**, d'une part, **et avec l'ensemble du REV**, d'autre part. Celui-ci ambitionne également de jouer un rôle de **plateforme mondiale** qui renforce France Volontaires dans ses **partenariats stratégiques internationaux**. Ici aussi l'articulation avec les membres et avec les pouvoirs publics doit faire l'objet d'un cadrage spécifique.

A tous ces niveaux, nationaux et internationaux, **le champ de la gouvernance et son degré d'ouverture nécessitent une prise de décision** lors du débat d'orientation. Ces décisions permettront dans un second temps de dessiner les contours et la nature des différents partenariats. Ceux-ci s'inscriront en cohérence avec les orientations stratégiques définies sur les publics cibles et le maillage géographique.

Pour atteindre cette ambition, le REV dispose d'**atouts importants** :

- ⇒ Un **fonctionnement en réseau multiacteurs**, pouvoirs publics et société civile, à plusieurs niveaux, au sein de France Volontaires, au sein du REV et des EV ;
- ⇒ Une **relation privilégiée avec les pouvoirs publics** français et nationaux dans les pays de longue implantation ;
- ⇒ Des **partenariats stratégiques en cours d'expérimentation**, comme aujourd'hui en Equateur ou hier en Inde ;
- ⇒ Des **ressources humaines** expérimentées et compétentes sur ces questions partenariales ;
- ⇒ Un **dispositif fonctionnel dans 24 pays** qui offre l'opportunité de pouvoir expérimenter et démontrer l'intérêt du fonctionnement en plateforme.

Les points d'amélioration signalés dans la partie bilan doivent pour leur part être pris en considération pour tendre vers une plus grande efficacité.

C) LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES POSSIBLES

Outre la vision et les missions du REV et des EV présentés ci-dessus devant être officiellement validés, les **éléments de débat d'orientation restés en suspens** sont :

- ⇒ Les **stratégies d'alliance avec d'autres réseaux internationaux** qui doivent se penser en complémentarité : une discussion avec chaque réseau identifié doit être engagée pour clarifier les champs du possible ;
- ⇒ **Le degré d'ouverture** sur les publics cibles et l'implication des membres et partenaires dans la gouvernance du REV et des EV : cet arbitrage est nécessaire pour décliner une stratégie opérationnelle.
- ⇒ La **stratégie de développement du REV**, en activités, moyens et couverture géographique, doit être pensée en lien avec la stratégie de **diversification des financements** et avec son **modèle économique global**.

Dans ce cadre, Prospectives et Coopération propose les pistes de réflexion et les recommandations suivantes pour la nouvelle stratégie de développement du REV de France Volontaires :

I. ALLIANCES STRATEGIQUES FRANÇAISES, EUROPEENNES ET MONDIALES

LES RESEAUX VIRTUELS ET REELS

Les **enjeux de réseaux** sont au cœur du fonctionnement de France Volontaires : plateforme pluriacteurs incluant les pouvoirs publics, elle est ancrée dans les réseaux locaux au travers des EV et des Représentations nationales. Elle organise ses EV au sein du REV pour **mutualiser ses moyens et favoriser l'intelligence collective**. De plus, elle est également impliquée dans les réseaux régionaux, nationaux et internationaux sur le volontariat et la solidarité internationale. Ces différentes implications constituent la force de France Volontaires et du REV. Elles sont un **outil démultiplicateur d'opportunités** en faveur de la promotion du Volontariat.

A ces enjeux réels s'ajoutent aujourd'hui toutes les **potentialités des réseaux virtuels** :

- ⇒ Pour faire vivre et **animer ces réseaux** existants ;
- ⇒ Pour **susciter la création de nouveaux réseaux** autour de communautés virtuelles, thématiques, professionnelles, pratiques, associatives, engagées, ponctuelles ou permanentes ;

- ⇒ Comme **outil de travail ou de communication** en direction de nouveaux publics cibles.

En conséquence, l'étude recommande à France Volontaires d'expérimenter de manière concomitante :

1. Une **plus grande ouverture et articulation du REV avec les membres de France Volontaires**, dans sa gouvernance comme dans sa mise en œuvre opérationnelle ;
2. un **rapprochement du REV avec les réseaux partenariaux des membres de France Volontaires** ;
3. un **rapprochement progressif du REV avec un réseau international** comme VSO ;
4. la **construction progressive de partenariats européens** autour du REV.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'OUVERTURE

Les **avantages de ces partenariats** sont nombreux : mutualisation des moyens et des réseaux, démultiplication des opportunités, couverture géographique et linguistique renforcée, participation à une mission d'intérêt général supranationale, mise en œuvre des valeurs et des principes interculturels et de « volontariat-monde » portés par France Volontaires.

Les **inconvénients** à prendre en compte concernant :

- ⇒ La **complexité** de ses imbrications de réseaux et de gouvernance croisée ;
- ⇒ Les **enjeux de pouvoir et de concurrence** sur la mobilisation des moyens à dépasser ;
- ⇒ Les **différences politiques et idéologiques** qu'il s'agit également de dépasser pour construire un projet collectif.

II. RECENTRAGE SUR DES GROUPES CIBLES

LA PRIORISATION DES PUBLICS CIBLES PAR PAYS

La très grande diversité des publics cibles et de leurs besoins dans un contexte de moyens contraints et de croissance du nombre de volontaires conduit à recommander de **prioriser ces différents publics** :

- ⇒ **en restreignant la définition du volontariat**, pour lequel les stagiaires et les touristes ayant un engagement très limité et non prémédité dans le champ de la solidarité ne seraient pas concernés ;
- ⇒ pays par pays, selon la nature du **volontariat majoritairement mobilisé**.

Cette priorisation n'exclut pas un **accueil des publics non priorisés** mais en restreint la prise en compte spécifique dans les stratégies mises en œuvre et l'organisation du travail de chaque EV. Ainsi, les pays d'Afrique de l'Ouest qui ont développé une organisation spécifique pour les volontaires de chantier pourront poursuivre en ce sens et approfondir leurs dispositifs. A l'inverse, d'autres pays pourront **se spécialiser sur des publics** dont l'engagement est de plus longue durée. Ces spécialisations auront vocation à être évaluées régulièrement pour permettre leur actualisation au regard de l'évolution de la sociologie du volontariat pays par pays. Ces spécialisations ne se feront pas sur un seul groupe cible mais sur un ensemble de groupes, conformément au nombre constaté de volontaires présents dans le pays au cours des années précédentes.

L'objectif de la spécialisation est de permettre d'offrir un **socle commun minimal d'activités** entre tous les EV sur une base de **standards de qualité** autour d'un dispositif **d'une taille critique de deux ou trois personnes** en charge d'un EV dans chaque pays. La nature des missions seront identiques, telles que définies précédemment, mais seront déclinées de manière opérationnelle et spécifique selon les besoins de chaque groupe cible priorisé.

LA PERTINENCE DE L'OFFRE ET L'ATTRACTIVITE DES EV : « ETUDES PAYS » ET « ETUDES DES BESOINS »

Une fois la priorisation des publics cibles actés, pour améliorer l'attractivité des EV, des études pays et des études ciblées par catégorie d'acteurs sont nécessaires afin de **construire une offre d'activités au plus près des besoins des groupes cibles** qui auront été priorisés. L'ensemble des entretiens réalisés au cours de l'étude fait ressortir la nécessité d'une offre de qualité qui soit en mesure de répondre aux **fortes disparités et nécessités** de chaque groupe cible. La plus-value des EV se trouve aujourd'hui dans son offre de proximité adaptée à chaque contexte et à chaque interlocuteur. Les critiques ou les marques d'une absence d'intérêt pour les activités offertes sont toujours exprimées en termes de décalages avec les demandes de chaque typologie de situation et d'acteurs sur laquelle France Volontaires souhaite se positionner. Ici aussi, **des choix stratégiques doivent être opérés** afin de **différencier des activités dédiées à des publics spécifiques selon des moyens et avec des compétences particulières**. Ainsi, les modes opératoires des EV ne pourront pas s'adresser de la même manière aux volontaires hors dispositif, aux VSI/Service civique et à leurs structures d'envoi, aux congés solidaires et à leurs entreprises, aux entreprises engagées dans la RSE, etc.

La priorisation des groupes cibles par pays permettra **d'optimiser l'efficience** de chaque EV et de construire un plan de formation et une organisation du travail qui lui corresponde.

L'OFFRE DE PROXIMITE ?

Parallèlement, le REV doit réfléchir à sa **capacité à toucher tous les volontaires** y compris en dehors des capitales dans des pays de très grande dimension. Avant de décider si les EV mobiles doivent être poursuivies et étendues ou non, une **réflexion sur les ambitions fixées et leur adéquation aux moyens disponibles ou mobilisables** doit être posée. Pour les volontariats de court terme, une ambition d'une proximité systématique n'a pas beaucoup de sens car elle induirait des moyens quasi illimités. Dans le cadre de volontariats de long terme, des mobilités ponctuelles sont plus facilement envisageables, de l'EV vers la périphérie ou, comme cela se pratique aujourd'hui, des volontaires vers les capitales. Les différents dispositifs dans chaque pays pourront donc se concevoir au cas par cas en adéquation avec la priorité fixée.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU CIBLAGE

Les avantages du ciblage concernent essentiellement la **recherche de l'efficience, de la cohérence et de la lisibilité** des EV et du REV. A moyens constants, ils permettent d'assumer collectivement les choix de priorité qui sont opérés de fait dans chaque pays. Cette priorisation est rendue inévitable dans un contexte d'accroissement de la demande et de stabilisation des moyens.

Les **inconvénients** de cette priorisation risquent de s'exprimer :

- ⇒ De manière spécifique, dans la **mise de côté de certains publics** dans certains pays, qui pourraient faire l'objet de contestation parmi les membres de France Volontaires spécialisés sur ces publics ;
- ⇒ Dans la **difficulté de communiquer de manière globale** sur les fortes différenciations potentielles de priorité entre les pays.

III. EXPERIMENTATION DE NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES APTES A RENOUVELER LES EQUILIBRES POUR L'APRES 2025

DES PISTES DE DIVERSIFICATION

Le modèle économique de l'EV et du REV repose essentiellement sur sa mission d'intérêt général soutenue par les pouvoirs publics français. Toutefois, l'étude recommande de construire progressivement une **stratégie de diversification des financements sur le long terme**. Cette stratégie doit se construire autour des potentialités économiques identifiées de manière transversale ou spécifique à chaque pays. Elle doit s'accompagner d'un **plan de formation et de moyens dédiés** dont il s'agira de pouvoir suivre et évaluer l'efficacité économique sur le moyen terme par une analyse du temps investi et des financements mobilisés.

Les potentialités économiques identifiées à ce stade concernent **la facturation des activités existantes aux cibles actuelles**. Ce passage progressif à la facturation doit s'accompagner d'une communication et d'une information adaptée, en particulier à l'égard des membres de France Volontaires. Une grille de facturation existe déjà à cet effet. Elle pourrait être actualisée et systématisée. Une expérimentation progressive de ce principe permettrait d'en tester la faisabilité et les limites.

Extrait des QCM structures d'envoi Membres de France Volontaires

Les EV membres sont unanimes sur le fait que les activités des EV sont gratuites.

Les structures d'envoi membres pensent légitime que les EV fassent payer certaines activités, mais elles ne mentionnent que des contributions faites par les volontaires lors de participation à certains événements. Une seule mentionne la possibilité de payer des services à l'EV par les structures d'envoi.

Extrait des QCM structures d'envoi non Membres de France Volontaires

37% pensent qu'il est légitime pour les EV de demander une participation financière.

62% d'entre elles pensent que cela est légitime en fonction de la nature de la prestation.

En outre, certaines cibles peuvent présenter un **potentiel économique particulièrement intéressant** à développer, en fonction des contextes et des compétences disponibles. Il s'agit alors de construire une stratégie à leur égard :

- ⇒ **Congés de solidarité** ;
- ⇒ **Entreprises** engagées dans une démarche de RSE, de mécénat de compétences ou de sponsoring ;
- ⇒ **Ecoles et universités** souhaitant développer et systématiser l'accueil de stagiaires.

D'autres cibles pourraient être envisagées dans le cadre d'études de marché.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA FACTURATION DES ACTIVITES

L'avantage de la facturation des activités est de permettre de pérenniser les activités des EV autour de **financements complémentaires**. De plus, la facturation permet de démontrer l'adéquation entre l'activité et les besoins des acteurs, qui sont prêts à contribuer à son coût. Elle permet également d'afficher le coût réel des activités réalisées.

Les **inconvenients** identifiés à ce stade sont :

- Les **réticences des acteurs** habitués à une gratuité des activités ;
- La **non solvabilité de certains acteurs**, volontaires ou associations locales en particulier ;
- Le **risque de double financement** de certaines activités d'intérêt général, subventionnées d'une part et refacturées d'autre part ;
- Le risque, déjà évoqué plus haut, de **détourner les ressources humaines des EV de leurs missions d'intérêt général** pour se concentrer sur des activités plus rémunératrices.

Pour limiter ces inconvenients, les **facturations doivent demeurer secondaires** dans le modèle économique global et la grille tarifaire doit être actualisée et **utilisée en toute transparence et dans un esprit d'équité**, comme cela a été le cas lors de l'élaboration de la grille existante.

IV. DIVERSIFICATION GEOGRAPHIQUE

UNE ADAPTATION PRAGMATIQUE AUX CONTEXTES

Les dispositifs et les activités qu'offrent les EV doivent être adaptés aux contextes et à leurs évolutions rapides. Ainsi, les typologies politiques, administratives, sociétales et sécuritaires présentées précédemment induisent chacune des **modalités particulières d'action et des capacités d'adaptation spécifiques**. Les EV doivent pouvoir continuer à développer dans chaque contexte des activités spécifiques avec des moyens dédiés. Comme l'affirme France Volontaires, une **uniformisation d'ensemble du REV n'est pas souhaitable**.

LE MAILLAGE TERRITORIAL SOUPLE ET INNOVANT

Du point de vue de son **extension géographique**, le REV doit faire preuve d'**adaptabilité** et de **flexibilité**. En fonction des besoins du volontariat, il doit pouvoir trouver un point d'**équilibre entre une approche qualitative et quantitative** qui lui permette de toucher le plus grand nombre de volontaires possibles sur la base d'un standard de qualité. Il doit suivre le développement des volontariats là où ils sont et là où ils seront. Cette flexibilité se traduit également par une **autonomie** qui lui offre une **capacité d'innovation** et une adaptabilité aux situations et au contexte. Sur un territoire donné, il doit pouvoir offrir des activités au travers d'**EV mobiles** et des **réseaux sociaux**.

En outre, la souplesse d'adaptation et la réactivité du REV pourraient être favorisées, dans certaines régions, comme cela est aujourd'hui le cas avec l'EV Burundi pour la région des Grands Lacs, par **une stratégie en étoile** où des EV pourraient **couvrir plusieurs pays limitrophes** ou proches. Un redéploiement du dispositif sur cette région serait alors facilité en cas de besoin. Cette souplesse peut s'appuyer sur des plans de carrière internationaux de ses salariés, avec **une mobilité favorisée**.

Enfin, d'une manière générale, l'étude recommande **le développement du REV sur la base du réseau existant dans les 24 pays**, où il bénéficie d'un ancrage partenarial certain **et de l'ouverture du réseau en France** dans le cadre de la démarche de réciprocité. Ce réseau France aura également l'avantage de permettre une meilleure information et orientation des Volontaires au départ et au retour. Il jouera ainsi un rôle complémentaire d'interface avec les volontaires et les structures d'envoi.

Et en fonction de l'évolution de la situation géopolitique et de la sociologie géographique du volontariat, les ressources humaines du réseau actuel pourront être redéployées vers de nouveaux pays dans des structures souples de petites dimensions, de deux à trois personnes, avec le soutien d'un pays proche disposant d'un dispositif plus conséquent. La **mutualisation des moyens et la fonction de réseaux** prennent tout leur sens dans le cadre de cette stratégie en étoile.

V. INTERNALISATION DES COMPETENCES, FIDELISATION DES RH ET PLAN DE CARRIERE MONDIAL

L'ORGANISATION ET L'INVESTISSEMENT SUR LES RH : « IL N'EST DE RICHESSES QUE D'HOMMES »

Aujourd'hui, les équipes des EV font un travail de qualité et sont particulièrement investies dans des missions qui font sens pour elles. L'ensemble des EV visités sont toutefois confrontés, quels que soient les contextes et pour des raisons différentes à chaque fois, à une **surcharge de travail**. Ce constat général induit à poser la nécessité :

- ⇒ D'une réflexion, une fois encore, sur **les ambitions et les moyens** ;
- ⇒ D'une remise à plat de l'organisation des relations de travail pour **optimiser l'efficacité** ;
- ⇒ D'un renforcement des fonctionnements locaux et transversaux au travers d'une analyse des **besoins de formations** et de leur mise en place.

Ces trois dimensions doivent être réfléchies dans leur articulation. Elles doivent être questionnées dans le cadre de la présente étude, et dans le cadre du renforcement du management en cours et de la réorganisation initiée depuis 2014. En effet, sur ce dernier point, des ajustements sont encore nécessaires. En outre, selon les choix stratégiques retenus à la suite de l'étude, des plans de formations pour de nouveaux métiers seront éventuellement nécessaires.

Il est donc recommandé de favoriser une **internalisation des compétences** en limitant le *turn over* et en systématisant le transfert de compétences entre salariés et volontaires. Ainsi, un volontaire possédant une compétence spécifique qui n'existerait pas au sein de l'EV doit pouvoir transmettre sa compétence aux salariés permanents. A l'inverse, il bénéficie, comme c'est le cas aujourd'hui, d'un apprentissage importants de nouveaux savoir-faire et savoir-être. Il ne s'agit pas de perdre la **richesse de l'interculturalité** qui constitue un choix fort de France Volontaires et une part de son identité. Il s'agit plutôt de mener une réflexion sur les compétences à internaliser au sein de l'équipe salariée et les compétences qui peuvent rester externes par la mobilisation de volontaires.

De plus, les processus de **capitalisation**, au sein de chaque EV et au sein du REV, doivent être amplifiés et systématisés.

Enfin, les plans de formations doivent pouvoir s'inscrire dans des **perspectives d'évolutions professionnelles** qui seraient co-construites avec les salariés aux niveaux de l'EV, du REV et de France Volontaires.

D'un point de vue spécifique, il ressort des entretiens un besoin de **renforcer les membres de l'équipe de l'EV pour accompagner les volontaires**. En effet, afin de faciliter les interactions et la compréhension des besoins et problèmes des volontaires français, un

accompagnement des salariés de l'EV non français en particulier, sous forme de formation, de passation entre nouveau et ancien personnel, tutorat au niveau du siège ou de l'EV permet de renforcer les capacités des acteurs du REV, à réagir face à aux situations diverses qu'ils sont amenés à gérer (crise, accident, conflit, etc.). Des formations en ce sens ont été dispensées et se poursuivent.

LA COHERENCE D'ENSEMBLE EN TERMES DE COMMUNICATION ET D'OFFRES D'ACTIVITES

En termes de lisibilité et de qualité des activités développées, chaque EV doit pouvoir communiquer sur le plus petit dénominateur commun à tous les EV : le **socle d'activités que le REV est en capacité d'offrir partout**. Il peut ensuite développer des activités spécifiques aux moyens disponibles et aux contextes existants.

Pour garantir ce socle commun, si le REV ne souhaite pas tirer son offre et son image vers le bas, la **taille critique des EV** doit être revue dans les pays où une seule personne assume l'ensemble des tâches. Ces EV doivent être renforcés par des RH volontaire ou salarié, dans le cadre d'une mise en œuvre directe ou dans celui d'une alliance avec une structure locale. Une taille de critique de deux ou trois personnes semble un minimum en l'état actuel de l'ambition fixée en termes de missions des EV.

CONCLUSION :

Cette étude prospective sur le Réseau des Espaces Voluntariats (REV), effectuée à mi-parcours de la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Performance (COP) signé avec le MAEDI, a permis à la fois son **évaluation** et la préparation de sa **future révision** prévue en 2017.

Dans le contexte de la réforme en cours de la politique publique vis-à-vis du volontariat et de la jeunesse avec une diminution tendancielle des fonds publics, elle a mis en exergue :

- ⇒ Une **appréciation rétrospective globalement positive de la pertinence et de l'efficacité** des moyens mis en œuvre pour la réalisation de la mission d'intérêt général de France Volontaires ;
- ⇒ Des pistes de **développement** de la performance des EV et de l'optimisation de leurs résultats au travers de sa démarche **prospective** d'accompagnement de définition des stratégies à moyen et longs termes.

Cette étude a également atteint ses **objectifs de mobilisation** des membres de France Volontaires, de partenaires et de certains nouveaux acteurs, afin de contribuer à l'élaboration d'**outils d'aide à la décision** dans le cadre du débat d'orientation à venir au sein des instances de gouvernance. Cette participation d'un large panel de partenaires témoigne d'un **intérêt partagé** pour les enjeux de l'engagement volontaire à l'international et pour le REV. Elle a ainsi permis d'engager la démarche de l'étude prospective dans une **perspective multi acteurs**. Celle-ci ouvre plus globalement à France Volontaires de nouvelles possibilités de réflexions et d'opportunités de développement dans des **stratégies d'alliances** à long terme.

Pour finaliser la démarche engagée, la réflexion prospective doit maintenant se concentrer sur **les finalités de la vision du REV et sur sa contribution aux missions de France Volontaires, dans le cadre du débat d'orientation**, en répondant **aux options stratégiques potentielles** :

- un **ciblage exhaustif ou priorisé des EVSI et de l'offre d'activités** qui leur est dédiée, globalement ou décliné pays par pays selon les spécificités de chaque contexte ;
- une **stratégie d'alliances internationales** cohérente avec ce ciblage et avec le mode de gouvernance de France Volontaires et de ses membres ;
- une **couverture géographique** qui tienne compte au mieux des pistes de développement annoncées par les pouvoirs publics français et internationaux (service civique, démocratisation du volontariat et volontariat de réciprocité), de la diversification géographique des EVSI et des contraintes sécuritaires ;
- un **modèle économique** réaffirmé dans son soutien public à sa mission d'intérêt général, éventuellement complété par une diversification des ressources (publiques et privées) et un affichage de ses coûts (facturation de ses activités en interne comme en externe).

Ces choix clarifiés permettront une déclinaison opérationnelle des axes stratégiques, fondée sur un nouveau cadre de performance pour le REV.