

Rapport

du groupe de travail,
auteur
du portefeuille

**Une saisine issue de la
Conférence de la vie associative
du 17 décembre 2009...**

Dans les points de sortie de la Conférence de la vie associative, il est indiqué: « les travaux préparatoires ont permis de réaliser un premier état des lieux des différents outils existants pour tracer le parcours bénévole au sein d'une association, de clarifier l'utilisation qui en est faite (passeport bénévole, portfolio, livret de vie, articulation livret de compétences...)». Un référentiel de compétences servira de « base commune à la reconnaissance de l'engagement associatif ». Il sera établi au sein d'un groupe de travail inter-associatif mis en place par le Haut-commissaire.

Le présent rapport est le fruit du travail d'un groupe inter-associatif réuni par le ministère chargé de la vie associative, direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)¹. Dans ce rapport sont explorées les différentes pistes qui, à des degrés divers, ont le même objectif de reconnaissance et de valorisation du bénévolat associatif en inscrivant délibérément cet objectif dans le cadre de la formation tout au long de la vie (« Life long Learning » de l'Union Européenne), qui est aussi le principe sur lequel repose la loi de modernisation sociale de 2002. La saisine précise qu'il s'agit de déterminer les conditions nécessaires à la validation des compétences acquises dans le cadre du bénévolat, notamment par l'établissement « d'un référentiel de compétences qui servira de base commune à la reconnaissance de l'engagement associatif ».

Pour répondre à cette question complexe, concernant notamment la faisabilité d'un « référentiel de compétences bénévoles », le groupe a consacré une première partie de sa réflexion à un examen du contexte qui a conduit à cette proposition. Il s'est ensuite penché sur les différents concepts appliqués au champ de la formation professionnelle pour vérifier leur pertinence dans le domaine du bénévolat. Enfin, il s'est efforcé d'identifier les conditions favorisant l'apprentissage informel et non formel, et les savoirs (savoir-faire, savoir être, savoir social) mis en œuvre dans l'accomplissement de responsabilités bénévoles dans le cadre associatif. Il en résulte un ensemble de propositions qui peuvent être utilisées dans différents contextes: une prise de conscience dans une démarche d'auto-évaluation de ses propres acquis, pour les faire reconnaître par un interlocuteur extérieur au cours d'une recherche d'emploi, ou encore pour les intégrer à un cursus universitaire ou professionnel ou à un processus de validation des acquis de l'expérience.

Enfin, la réflexion a porté sur les capacités repérées comme prépondérantes pour les responsables d'activités dans un cadre associatif: il s'agit notamment de la gestion de projet, de la mobilisation d'équipes, de l'attention portée à l'autre, de l'accompagnement des personnes, du fonctionnement des instances, d'une gestion rigoureuse des ressources (humaines et matérielles)... etc. Le travail en milieu associatif implique des capacités d'entraînement fondées sur des convictions et l'adhésion commune à des valeurs, à un projet.

**1- Composition du
groupe**
BANOUN Sylvie
DJEPVA
BASTIDE Jean
France Bénévolat
BELLAOUI Nadia
Ligue de l'Enseignement
BOYER Christophe
Fonda
BRIEL Solène
CNOSF
BRUNEAU Chantal
DJEPVA
CHARMOILLE Cécile
MRJC
COLY Bertrand
MRJC
DEFER Didier
Pôle emploi
EL-KHADIRI Ahmed
Animafac
ENGELBACH Bastien
Animafac
HUBERT Amandine
DJEPVA
MENGIN Jacqueline
Fonda
PÉNICAUD Hubert
Croix Rouge
RIZET Stéphanie
CPCA
SUE Roger
Sociologue
WORMS Jean-Pierre
Fonda



MINISTÈRE DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE,
DE L'ÉDUCATION
POPULAIRE ET DE
LA VIE ASSOCIATIVE

En revanche, les compétences développées dans la pratique d'activités techniques que le contexte associatif colore peu et qui pourraient être acquises de la même manière dans un autre contexte professionnel (activité de secrétariat, de gestion, de logistique...), sont moins centrales dans la réflexion du groupe, non parce qu'elles ne sauraient faire l'objet d'une validation, mais parce qu'elles peuvent plus aisément trouver leur place dans des référentiels préexistants. Elles n'en sont pas moins cependant, comme les précédentes, marquées par « *un désir d'engagement* » des personnes, par l'adhésion à des valeurs qui méritent d'être pris en compte comme on le verra plus loin.



Un bref rappel historique

La validation des acquis de l'expérience (VAE), mise en place par la loi de 1984 dans le supérieur, et la validation des acquis professionnels (VAP) de la loi de 1992 pour l'ensemble des diplômes de l'éducation nationale, n'ont pas connu le succès espéré tant auprès des professionnels que des directions des ressources humaines. Ces nouveaux dispositifs ne s'inscrivaient pas en effet dans la tradition française pour qui la formation est en premier de nature académique, la validation s'effectuant prioritairement et quasi exclusivement sur les connaissances sanctionnées par un diplôme. C'est pour des raisons voisines que la formation par alternance qui s'est particulièrement développée dans le secteur médico-social, ou encore l'apprentissage qui ne cesse de croître, y compris pour des formations supérieures, ont du mal à être considérés comme des parcours aussi nobles que les filières traditionnelles, scolaires et universitaires.

Il aurait été surprenant qu'un contexte qui n'a pas favorisé la VAP, marqué par une cible unique, le diplôme de l'éducation nationale, permette le développement de la **validation des acquis de l'expérience bénévole - (VAEb)** promulguée par la loi de modernisation sociale - qualifiée en son temps, par la ministre de la formation professionnelle, Nicole Péry, de « petite révolution ». Car cette loi bouscule une autre idée bien ancrée en proposant que l'on puisse acquérir des compétences en dehors d'un cadre professionnel salarié. Comme si une association n'était pas une organisation professionnelle au sein de laquelle les processus sont adaptés en vue d'une optimisation des ressources disponibles.

Les échanges européens ont sans nul doute contribué à intégrer l'idée que les « **acquis de l'apprentissage** » puissent être valorisés en tant qu'ECTS (European Credit Transfer System) introduits dans le cadre de l'harmonisation des cursus et diplômes de l'enseignement supérieur dans l'Union Européenne. Cependant, l'histoire de ces huit dernières années nous conforte dans l'idée que la distance peut être parfois grande chez nous entre la promulgation des textes législatifs et réglementaires et leur mise en œuvre. La demande de la conférence de la vie associative, huit ans après la loi de modernisation sociale atteste de cette difficulté qui est aussi, pour une part, de la responsabilité du secteur associatif lui-même, qui n'a pas accordé à cette loi l'importance qu'elle avait réellement, ne serait-ce que parce qu'elle confirme officiellement la reconnaissance du caractère formateur de l'engagement bénévole.

Il y a vraisemblablement une raison supplémentaire à la faible application de la loi de 2002, et cette raison est culturelle : si le concept de bénévolat a toujours été considéré comme antinomique de l'idée de gratification ou de bénéfices liés à l'engagement, l'existence même de la VAE « bénévole » constitue un



changement profond concernant l'engagement : c'est l'idée qu'il puisse y avoir un « bénéfice » personnel (une gratification possible) à tirer du bénévolat, lequel est traditionnellement étroitement associé à l'idée de gratuité. C'est un véritable choc culturel qui n'a vraisemblablement pas encore atteint l'ensemble des parties prenantes et qu'atteste, d'une certaine manière, le vocabulaire attaché au bénévolat, où l'on parle d'activité, alors que c'est le travail qui caractérise le salariat. La VAE, parce qu'elle met sur un même plan l'expérience, que celle-ci soit bénévole ou salariée, donne une vision nouvelle, voire « utilitariste » à l'engagement. Vision qui est encore loin d'être unanimement partagée au sein du mouvement associatif. Pourtant, certains auteurs n'hésitent pas à parler de « l'avènement d'un nouvel esprit de l'associationnisme... avec la fin du tabou de la rétribution, faisant même de l'intérêt à l'engagement le moteur du travail bénévole »².

Pendant, bien que les deux approches d'une activité, par le bénévolat ou le salariat, restent distinctes sur plusieurs points, il ne faut pas négliger le fait souvent constaté de l'influence de la formation initiale ou de l'expérience professionnelle dans l'échelle des responsabilités associatives bénévoles. C'est pourquoi il n'est pas étonnant qu'à l'inverse, l'exercice de responsabilités bénévoles puisse constituer un avoir plus ou moins important dans un cursus diplômant ou un bonus dans le cadre d'une embauche.

De la reconnaissance

Un contexte plus favorable ?

Si on constate de plus en plus fréquemment que des employeurs du secteur public comme du secteur privé prennent en considération la valeur attachée à l'engagement bénévole, les exemples sont encore nombreux qui témoignent d'une vision rétrograde et dépassée du bénévolat héritée de la tradition chrétienne de la charité, des bonnes œuvres.

Il ne faut pas se cacher que « bénévolat » fait partie de ces mots enchaînés à des images et à un contexte historique, qui portent en eux une lourde charge idéologique et d'affectivité. Dès qu'on s'en approche on suscite un certain nombre d'idées reçues, notamment chez ceux qui ne voient le bénévole qu'au travers du couple bénévole/amateur, c'est-à-dire du fantaisiste, certes généreux et disponible, mais l'opposé du professionnel. Si des changements sont aujourd'hui perceptibles dans la prise en compte de l'expérience bénévole dans le cadre de l'insertion professionnelle, la mutation dans les critères de recrutement est loin d'être achevée. Les bénévoles ont en général des difficultés à valoriser leur expérience et les employeurs n'ont au mieux qu'une idée floue des compétences mises en œuvre. Alors que d'autres encore font explicitement part de leur crainte que l'engagement associatif n'entre en conflit avec celui qu'ils attendent des salariés de leur entreprise, que les temps sociaux ne prennent l'ascendant sur les temps professionnels. Ce sont précisément ces constats encore fort répandus qui exigent une réflexion approfondie de tous les acteurs concernés afin que l'on sorte de ces conceptions passéistes qui témoignent d'une méconnaissance de ce qu'est une association. Face à ces situations, les discours ne sont entendus que par ceux qui sont déjà convaincus. C'est pourquoi il est nécessaire d'apporter des preuves, par l'expérience, que l'exercice bénévole de responsabilités au sein des associations - qui constitue un contexte pleinement professionnel quoique spécifique - permet d'acquérir des savoirs faire et des compétences transférables au-delà du secteur associatif.

Cette reconnaissance des capacités acquises et des « compétences mises en œuvre dans l'exercice d'activités associatives bénévoles » à laquelle on doit parvenir, concerne aussi bien le champ de la formation que le marché de l'emploi. Néanmoins, l'intérêt accordé à la prise en compte du capital humain et du « capital social » dans les activités publiques et privées, qui semble aujourd'hui croissant dans certains cercles d'entrepreneurs ou de responsables d'administration, ne doit pas faire illusion. Le chemin est encore long qui conduit à donner toute la place qu'il mérite à « l'expérientiel associatif ». C'est pourquoi, au-delà des diversités, il importe de dégager quelques « compétences premières » dont le monde associatif facilite l'émergence.

Le portefeuille inclus dans ce document constitue la conclusion logique de cette démarche. Il ne faut cependant pas se cacher que l'engagement associatif, que l'on caractérise généralement par l'intérêt pour autrui, la générosité, la solidarité... valeurs positives universelles et reconnues, peut, plus souvent qu'on ne le pense, être perçu par les recruteurs, non comme un atout mais comme un handicap lorsqu'il ne s'agit plus de l'engagement comme principe, mais d'un engagement dans telle association connue pour ses finalités, ou l'idéologie qui la caractérise. C'est ce qui conduit certains DRH à conseiller aux candidats à l'embauche de ne pas faire état de leur engagement, rendant ainsi complexe la présentation des capacités mises en œuvre dans le cadre associatif.

L'ensemble de ces remarques montre que la reconnaissance externe du bénévolat, malgré quelques exceptions, ne bénéficie pas encore d'un contexte aussi favorable qu'il serait souhaitable lorsqu'il s'agit de validation ou de certification. Si les obstacles issus des conceptions les plus vieillottes du bénévolat sont surmontables par la démonstration de la rigueur de l'évaluation des compétences acquises en milieu associatif - l'objet de ce document - il n'en sera jamais de même des présupposés idéologiques qui jouent sur un autre registre qui sera toujours plus difficile à contourner.

Clarification des concepts appliqués à ce champ

Au cours de son travail le groupe a constaté qu'une des premières tâches consistait à préciser les concepts et la terminologie appliqués à ce champ, de manière à évacuer le plus possible les malentendus. Cette étape est d'autant plus nécessaire qu'en matière d'activités bénévoles (notre travail concerne essentiellement les responsables d'activités), on se trouve non seulement face à une extrême diversité des contextes, des activités mais également des niveaux de responsabilités, des modes d'organisation et des cultures associatives.

La reconnaissance

C'est l'acte le plus élémentaire que l'association, en tant que collectif, doit à la personne vis-à-vis de laquelle elle se sent redevable pour le service rendu ou l'action entreprise, la valeur ajoutée au projet commun et pour l'usage qu'elle pourra en faire. Au-delà de la valeur matérielle de l'échange, « reconnaître » c'est mettre au premier plan sa valeur sociale, qui est la réciprocité (don/contre-don). La reconnaissance est un acte d'abord interne à l'association, il constitue une des principales caractéristiques des relations qui doivent s'établir entre les différents acteurs.

Mais elle a aussi une dimension externe, c'est d'ailleurs ce qui justifie le



présent document. Il semble que l'apport considérable du bénévolat associatif, en réponse à des besoins que les associations avaient révélés (santé, éducation, loisir, culture...), en contribuant au service de l'intérêt général par un effort de création et d'innovation dans la plupart des domaines de l'activité humaine tout au long du XXe siècle, ne suffise pas à faire disparaître ces conceptions tenaces évoquées plus haut et que l'on soit encore tenu d'apporter la preuve du sérieux et de la rigueur de l'action en milieu associatif. Mais la contradiction est à son comble lorsqu'on regarde les sondages d'opinion qui placent tous très haut les associations dans l'échelle des valeurs, y compris pour résoudre des problèmes complexes de société, bien au-dessus des syndicats et plus encore des partis politiques! Or, c'est bien le bénévolat qui constitue le terreau de la vie associative, sa spécificité et qui est donc la source de cette inventivité et de ces réalisations qui contribuent au mieux-être en société.



La valorisation

Elle est constituée par les différentes actions entreprises par le collectif associatif pour faire *valoir* à l'interne comme à l'externe les qualités/performances/compétences/capacités, d'un bénévole. C'est à la fois un acte de communication et de mise en relief des qualités observées dans l'exercice d'une activité ou d'une responsabilité. La valorisation est le juste complément de la reconnaissance.

La validation

Il y a souvent confusion entre valorisation et validation qui est une fonction qui peut être à la fois interne (celle d'un responsable de l'association), et externe à l'association, celle d'un jury, d'une autorité déclarée compétente, qui consiste à vérifier si les capacités d'un candidat sont conformes aux capacités constitutives, préalablement identifiées, des compétences requises pour l'obtention d'un diplôme. Validations interne et externe ne peuvent être mises sur un même plan, puisque la première ne saurait avoir - sauf exception - le même caractère d'objectivité. Pour la VAE - bénévole, comme pour la VAE en général, les compétences du candidat doivent s'inscrire dans le cadre de normes académiques, par nature préexistantes que seul un jury officiel est en droit de certifier.

La certification

C'est le processus de vérification d'une maîtrise professionnelle d'un individu qui atteste de la « qualification », c'est-à-dire des capacités à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilité définis dans un référentiel.

Les compétences

« *la compétence se vérifie dans l'action* »

Dans le cadre des ressources humaines, la compétence est au centre de trois composantes que sont: **le savoir** (théorique, technique, connaissances), **le savoir-faire** (habileté), **le savoir être** (qualités personnelles). D'une manière complémentaire, pour Guy le Boterf³, les compétences sont la résultante de trois facteurs: **le savoir agir** (qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes), **le vouloir agir** (qui se réfère à la motivation de l'individu), **le pouvoir agir** (qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une



organisation de travail, de choix de management). Être compétent c'est avoir la maîtrise d'un savoir-faire opérationnel relatif aux activités d'une situation déterminée requérant des connaissances associées à des savoir-faire et des savoir être. **Elle est inséparable de l'action et ne peut être appréhendée qu'au travers de l'activité** par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. C'est ce qui conduit parfois – bien trop rarement - certains organismes valideurs à adopter des méthodes d'évaluation par la situation de travail réelle ou reconstituée.

Les capacités ou compétences génériques

Contrairement à la compétence, **la capacité a un lien étroit avec l'individu.** Elle n'a de sens que par la personne qui la met en œuvre, c'est la possibilité pour cette personne de démontrer des potentialités à faire une action dans une situation particulière. Ainsi des bénévoles peuvent être amenés à prendre en charge des activités dans lesquelles, dans d'autres circonstances, ils n'auraient jamais pensé s'investir. En résumé, c'est ce qui peut être mobilisé dans les domaines cognitifs, relationnels et physiques d'un individu dans une situation ou un contexte de travail.

Le référentiel

Les référentiels sont des supports essentiels **dans une logique de certification.** C'est un document qui décrit précisément les compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la certification ou du diplôme visé. On parle de « référentiel de métier ». Il indique les situations dans lesquelles les compétences peuvent être appréciées, les niveaux à atteindre, les critères de réussite, en vue de situer la performance du candidat. Il identifie les combinaisons de compétences dont il s'agit de vérifier la maîtrise. Il indique ce qu'il faut évaluer, les modalités de l'évaluation ainsi que les jurys qui y seront impliqués.

Apprentissages (manuel Eurostat classification)

- **formels** (ou éducation formelle): sont ceux qui sont structurés, effectués dans un organisme de formation ou un établissement d'enseignement pour l'obtention d'un diplôme;
- **non formels**: (ou éducation non formelle) ils renvoient aux formations non diplômantes, mais ce sont des apprentissages intentionnels, c'est-à-dire que l'apprenant a pour objectif d'améliorer ses compétences;
- **Informels**: (ou éducation informelle) ils renvoient à ce qui est appris en situation, en dehors de tout cadre formatif traditionnel, notamment en situation de travail ou dans les activités de la vie quotidienne... ils s'inscrivent généralement dans une démarche non intentionnelle, le but de l'action n'étant pas l'apprentissage, ni la volonté d'acquérir de nouvelles compétences. À titre d'exemple, la VAE bénévole repose sur la reconnaissance des apprentissages informels, ou non formels, dans le développement des compétences.



La dérive de l'instrumentalisation du bénévolat

Le cœur de notre réflexion doit porter sur l'apprentissage informel ou non formel dont bénéficient les bénévoles dans le cadre d'une activité qu'ils exercent avec une certaine autonomie. Nous verrons plus loin que cet apprentissage implique, de la part des dirigeants, qu'ils mettent en place une bonne gestion des ressources humaines.

Pour l'association, l'étape qui précède est celle de la reconnaissance et de la valorisation qui s'exprime par de la gratitude pour le temps donné et les capacités utiles à la mise en œuvre du projet. C'est le moins que l'association puisse faire, mais encore faut-il qu'elle le fasse. Or une enquête récente⁴ tend à montrer que parmi les trois millions de bénévoles qui disent avoir abandonné leur engagement associatif, la moitié d'entre eux affirment l'avoir fait pour des raisons de profonde insatisfaction quant à la gouvernance, notamment concernant l'accueil qui leur aurait été réservé par l'association ou dans l'association.

Il s'agit là d'une forte interpellation du mouvement associatif qu'il aurait tort de négliger, notamment lorsqu'il constate la difficulté du renouvellement de ses dirigeants. Chacun connaît en effet des exemples d'instrumentalisation du bénévolat, celui-ci n'étant reconnu qu'en fonction de sa contribution à la force de frappe de la structure, permettant au modèle économique original de l'association d'être compétitif, parce que faisant appel au bénévolat, ce qui lui permet d'offrir des services à moindre prix. Il s'agit là d'une vision purement utilitaire du bénévolat qui ne favorise pas un engagement durable, et qui ne s'inscrit pas dans la dynamique recherchée d'une formation tout au long de la vie. Cette vision n'est malheureusement pas aussi marginale qu'on l'imagine parfois, c'est celle, externe au mouvement associatif, qui prévaut lorsqu'on regarde celui-ci uniquement sous l'angle de la concurrence déloyale vis-à-vis du secteur lucratif, mais c'est aussi – inconsciemment peut-être – le fait d'associations dont les dirigeants font l'impasse d'une réflexion sur la place des bénévoles parmi les différents acteurs, notamment en ne les intégrant pas dans le cadre de leur politique de gestion des ressources humaines – lorsqu'elle existe -. On ne peut écarter non plus du tableau certaines pratiques de collectivités publiques - voire de l'État - dont l'encouragement au bénévolat est parfois teinté de visées qui, sous couvert de solidarité et de civisme, ne sont pas dénuées d'arrière-pensées économiques.

Une GRH favorisant l'apprentissage informel ou non formel

Un des principaux indicateurs de cette reconnaissance n'est-il pas une GRH concernant l'ensemble des acteurs, prenant en compte les différents statuts, les capacités repérées, les désirs des personnes et leur engagement au service du projet ? C'est en effet dans le cadre de la GRH que chacun des acteurs doit trouver sa place, avoir une perception claire de sa fonction et de la mission confiée, mais aussi des relations avec les autres acteurs. L'objectif poursuivi est non seulement celui qui consiste à œuvrer à la cohérence de l'organisation et à l'optimisation de sa gouvernance, mais aussi de se donner des outils permettant d'optimiser l'apprentissage informel ou non formel du bénévole.

Ce qu'une bonne GRH favorise également, c'est l'identification, non seulement de ce qui est utile à l'association, mais également des ressources personnelles du bénévole en matière de qualités et de compétences qui lui viennent de son histoire, comme de son parcours personnel et professionnel antérieur.



Or, ces potentialités de développement personnel et professionnel ne peuvent être décelées que par une attention à la personne du bénévole, faite d'écoute et de respect, au-delà du simple accomplissement de la tâche, de la mission ou de la responsabilité qui lui ont été confiées. En résumé, la reconnaissance de l'association doit englober, au-delà des attentes légitimes, les potentialités de la personne. Ce qui exige des dirigeants qu'ils soient capables de prendre de la distance par rapport au projet de l'association et de faire preuve de beaucoup de générosité et de disponibilité.



Développer une démarche émancipatrice

Lorsque ces conditions sont réunies, la valorisation de l'engagement peut prendre toute sa dimension. La responsabilité est en premier celle de l'association, il lui appartient de valoriser l'engagement associatif comme producteur de compétences nouvelles, lieu de développement et d'élargissement des capacités individuelles. C'est pourquoi il faut souligner, ce qui, à première vue, peut apparaître contradictoire avec le travail commun sur le projet associatif, que ces acquis nouveaux sont autant de facteurs qui favorisent l'émancipation et l'autonomie de la personne, y compris par rapport aux tâches ou aux missions confiées.

C'est ce qu'on pourrait appeler « *un bénéfice collatéral* », sauf que, dans un contexte associatif, les dirigeants devraient avoir clairement conscience qu'il s'agit là d'un objectif majeur au service de la personne. Même si apparemment cette distance ne sert pas directement le projet associatif. C'est en cela que la vie associative est un puissant outil de formation des hommes, non pas uniquement du point de vue de la professionnalisation ou de l'apprentissage d'une technique – ce qui est de plus en plus une réalité – mais aussi, au service de l'émancipation de la personne et de son autonomie. En cela c'est un important levier de promotion sociale, le moyen de favoriser la mobilité sociale et professionnelle, un facteur favorable à la transférabilité des compétences acquises, un lieu d'acquisition de capital social.

En confortant la mobilité et l'adaptation des individus à un monde en constante évolution, les associations participent au mouvement qui donne à la personne le pouvoir de construire son parcours et de valoriser sa contribution citoyenne, sociale et économique. On est alors dans le droit fil de la philosophie qui a débouché sur la VAE, mais plus encore, on prend place dans la société de la connaissance qui ouvre la voie à « la formation tout au long de la vie » (le Lifelong Learning affirmé par l'Union Européenne). C'est d'ailleurs sur ce principe, ne l'oublions pas, que se fonde la loi de modernisation sociale de 2002 : formation tout au long de la vie dans une perspective d'emploi, et selon une approche de mobilité.



Des outils qui favorisent l'identification des apprentissages informels et non formels

Si pour les salariés, il existe des outils permettant d'appréhender les acquis de l'expérience (rendez-vous annuel, bilan de compétences...) - (encore faut-il qu'ils soient sérieusement mis en œuvre!) - rien de tel n'existe formellement pour les bénévoles, mais rien n'interdit non plus aux responsables associatifs de mettre en place à intervalles réguliers des dispositifs permettant le dialogue dans un contexte d'évaluation réciproque. C'est la gestion des ressources humaines (GRH) appliquée à l'ensemble des acteurs, y compris aux bénévoles,

qui crée ce contexte favorable à la mise en place de tels dispositifs. Mais ces rencontres peuvent être aussi l'occasion de renseigner, sur la base d'un portfolio faisant consensus, les outils qui existent depuis quelques années, tels le « **Carnet de vie du bénévole** » du CNOSF, du « **Livret du bénévolat** », du Réseau régional des maisons des associations d'Aquitaine et de la Fonda sud ouest, ou le « **Passeport bénévole** » de France Bénévolat.

Certes, ces documents sont la propriété du bénévole, qui est libre de les utiliser comme bon lui semble. Il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent constituer, bien au-delà du simple aide-mémoire et d'outils de traçabilité, de véritables instruments facilitateurs de l'évaluation, pour peu que leur contenu soit la synthèse de l'entretien avec les responsables de l'association sur la mission ou l'activité conduite, sur la contribution du bénévole au projet collectif et qu'il explicite les responsabilités assumées et les compétences mises en œuvre.

Ces documents ne sont pas obligatoirement, ni exclusivement, destinés à être utilisés dans le cadre d'une embauche ou de la présentation devant un jury certificateur car ils sont en premier lieu des outils de reconnaissance par ses pairs du rôle et de la place du bénévole dans la réalisation du projet collectif. Cependant ils deviennent particulièrement utiles et précieux lorsque le bénévole se présente devant un jury certificateur ou, en prenant des précautions, devant un employeur. C'est la raison pour laquelle leur utilité - dans cette dernière hypothèse - sera fonction du sérieux avec lequel ils seront renseignés et suppose qu'ils ne se limiteront pas à présenter la photographie d'un parcours, mais qu'ils mettront en évidence l'évaluation partagée avec les dirigeants associatifs en vue de parvenir à une évaluation aussi « objective » que possible.

Ceci est d'autant plus important qu'au-delà des problèmes de traçabilité des parcours pour lesquels ces outils représentent un atout important, nous devons constater qu'un des principaux freins à la construction d'un portfolio de compétences génériques d'un individu, c'est l'abstraction. L'attribution d'un diplôme ou d'unités de valeur répond le plus souvent à la mise en œuvre par le candidat d'une capacité à aller vers le théorique.

Ceci se traduit dans un effort qui consiste à formaliser les capacités développées dans des constructions conceptuelles abstraites. Une grande inégalité en résulte parmi les candidats, favorisant ceux qui ont la capacité à inscrire de manière formelle leur parcours de formation et leur expérience dans des cadres abstraits balisés par des diplômes. Il ne faudrait pas que la VAE - bénévole, dont un des objectifs est la promotion de la personne, devienne de ce fait un nouvel outil de discrimination pour ceux dont la qualification est modeste, et qui ne disposent pas des instruments nécessaires à l'élaboration des documents exigés. Ce serait en contradiction avec l'objectif annoncé du dispositif. C'est en tout cas pour les personnes de basse qualification que se justifie le plus une utilisation optimum des outils cités plus haut, pour qu'ils soient avant tout, de véritables instruments d'évaluation des expériences, c'est-à-dire des situations d'intervention, attestant par ailleurs d'une évaluation effective partagée. La possibilité d'accéder à une reconnaissance de ces compétences acquises dans le cadre d'une pratique et d'une situation « contextualisée » est bien une reconnaissance de la valeur des associations comme lieux d'acquisition de compétences, et en tant que telle, elle ne doit pas être négligée.



De la nécessité de l'accompagnement

Enfin, on ne soulignera jamais assez le devoir de toute association à accompagner le bénévole tout particulièrement lorsqu'il est engagé dans un processus de validation. Cet accompagnement, d'autant plus nécessaire que l'on a affaire à des personnes de faible qualification initiale, est une condition du succès d'un parcours de validation, comme l'a montré l'expérience du « compagnonnage » menée sur plusieurs années par la Fonda Rhône-Alpes.

Celle-ci avait en outre initié une démarche collective d'accompagnement à la VAE. En effet définir les compétences mobilisées lors d'un parcours associatif ne va pas de soi. Rassembler les éléments de son parcours, les problématiser, les rédiger, demande un engagement important sur la durée. La mise en place d'un compagnonnage collectif permet aux candidats d'identifier et de formaliser les compétences professionnelles partagées acquises dans l'exercice d'activités bénévoles. Le travail collectif permet aussi de prendre confiance en soi et de persévérer dans la démarche. Les coûts induits par l'accompagnement individuel ou collectif doivent obligatoirement être pris en compte si on veut réellement que se développe la VAE.



L'association: une "entreprise" atypique⁵

Nous avons déjà souligné l'extrême diversité du monde associatif, ce qui se traduit naturellement par une diversité de métiers, de fonctions, de niveaux de responsabilité, de missions confiées à des salariés comme à des bénévoles. Il s'agit de compétences qui appartiennent au registre des « métiers » exercés dans les activités spécialisées, ou les activités de la fonction associative.

Le recours au bénévolat est une des spécificités des associations. Le bénévole se caractérise par son engagement dans le projet associatif, par un « contrat » d'adhésion constitutif du lien associatif; il peut être qualifié de manière professionnelle pour telle fonction ou métier confié par l'association. Une autre spécificité de l'association, c'est sa destination non lucrative et la gestion désintéressée de ses dirigeants.

Ces éléments font de l'association une entreprise atypique par comparaison avec l'entreprise commerciale ou publique. Dans le cadre de notre réflexion, la question qu'il faut se poser, c'est celle qui consiste à savoir si ce caractère « atypique de l'entreprise associative » se vérifie également dans les postes de travail occupés soit par des salariés soit par des bénévoles, au sein de l'organisation associative.

Concernant les salariés, il ne semble pas y avoir de différence fondamentale entre le travail, qu'il s'effectue en entreprise classique ou en association; dans la majorité des situations, on retrouve des métiers qui n'ont pas de caractère exceptionnel ni spécifique, si ce n'est - mais cela n'est pas une spécificité associative non plus - qu'ils doivent s'exercer en harmonie avec le projet de l'entreprise et de son contexte, voire de ses valeurs.

Le caractère « atypique » de l'entreprise associative rend cependant parfois nécessaire pour de nombreuses associations, d'offrir à leurs salariés récemment embauchés - ou aux nouveaux bénévoles - une formation « d'adaptation à la fonction ». Cette pratique s'explique d'autant plus que les recrutements associatifs ne s'effectuent généralement plus comme autrefois parmi les adhérents (on les appelait des permanents, notamment dans les secteurs de

5- « Travailler autrement »
ou « Entreprendre
autrement » sont
les expressions
généralement
utilisées pour qualifier
l'association et au-delà
les organisations de
l'économie sociale



6- Nous n'évoquons pas ici les « bénévoles dirigeants élus » dont les missions sont spécifiques par rapport aux autres acteurs.

7- Guy Le Boterf, *op.cit.*

l'éducation populaire, de la formation...), mais suivant des procédures qui sont de plus en plus analogues à celles des autres entreprises.

Ce qui tend à démontrer que ce qui est « *atypique* », ce ne sont pas les compétences requises : les exigences y sont de même nature qu'ailleurs, les référentiels des métiers sont semblables ; en revanche, ce qui distingue ce milieu de travail d'un autre, c'est qu'il réclame, de la part de tous les acteurs, une bonne compréhension de ses spécificités structurelles et de ses finalités, lesquelles sont étroitement dépendantes de plusieurs facteurs, dont deux paraissent exceptionnels : il s'agit de la **diversité des statuts** des personnes amenées à travailler ensemble : salariés dirigeants et salariés mettant en œuvre des activités, bénévoles dirigeants (élus) et conduisant des activités, volontaires..., et de **l'apport du bénévolat**, qui est une caractéristique propre au monde associatif...

Il faut également noter des caractéristiques complémentaires même si elles ne sont pas réservées au monde associatif : la priorité qui est donnée à **l'approche collective des questions** plus qu'à la recherche de la performance individuelle, le souci de l'intérêt général, l'adhésion à un projet, ainsi que **l'importance accordée aux valeurs**, notamment de solidarité, de convivialité, d'altruisme ou de désintéressement...



Repérer les capacités - ou les compétences génériques - transférables

Prises dans leur ensemble, ces caractéristiques (un environnement où plusieurs statuts cohabitent, privilège au traitement collectif des questions, motivation liée aux valeurs de référence de l'association) constituent l'originalité, voire le caractère exceptionnel - au sens où on ne le trouve pas ailleurs - du cadre de travail ou d'activités que constitue l'association.

Dans ce contexte, concernant le bénévole d'activité, y a-t-il une spécificité découlant de son statut qui le différencie du salarié dans l'accomplissement d'une même tâche ? Autrement dit, développe-t-il des compétences particulières identifiables lorsque les missions ou les tâches sont identiques ? En terme de compétences, la réponse est négative⁶. Il ne saurait y avoir de différence dans la façon d'aborder la compétence des bénévoles et celle des professionnels salariés. La question centrale n'est pas alors qu'est-ce qu'une compétence, mais qu'est-ce qu'un professionnel ou un bénévole compétent ? C'est avant tout celui ou celle à qui l'on peut faire confiance dans une situation professionnelle ou d'intervention. La demande de confiance exigeant qu'il n'y ait pas de confusion entre bénévolat et amateurisme. Il s'agit moins d'établir une liste des compétences de la personne pour qu'elle soit déclarée « compétente », elle dispose certes des ressources nécessaires mais non suffisantes, car être « en capacité », ne se réduit pas à avoir des compétences, c'est la manière dont la personne appréhende une situation où il faut agir avec pertinence et compétence⁷.

Et ce n'est pas non plus le fait de parler généralement pour les uns de travail, pour les autres d'activité⁸ qui change quoi que ce soit. Ce qui caractérise le bénévole, c'est l'importance de son engagement et de son investissement personnel ; certes, le « savoir agir » est important mais le « vouloir agir » l'est tout autant si ce n'est plus. On notera que ces caractéristiques ne sont pas négligeables non plus dans les profils recherchés de professionnels salariés à qui l'on demande d'être compétents mais aussi responsables, car il ne faut



8- Pour Alain Supiot la notion de travail inclut toutes les formes non marchande du travail: « La seule notion qui déborde l'emploi sans englober la vie tout entière est la notion de travail, et c'est donc la seule qui puisse fonder un état professionnel. La distinction du travail et de l'activité n'est pas à rechercher dans la nature de l'action accomplie (la même course en montagne est une récréation pour le touriste, un travail pour le guide qui l'accompagne). Le travail se distingue de l'activité en ce qu'il répond à une obligation, que cette dernière soit volontairement souscrite ou légalement imposée. Cette obligation peut être de nature contractuelle (salarié, travailleur indépendant) ou statutaire (fonctionnaire, moine); elle peut être souscrite à titre onéreux (emploi) ou à titre gratuit (bénévolat, stage); mais le travail s'inscrit toujours dans un lien de droit... Il faut et il suffit qu'à un engagement d'agir soient attachés des effets de droit, pour que cette action puisse être qualifiée de travail. Cette qualification se trouve en fin de compte dépendre soit d'un engagement volontairement souscrit, soit de la loi qui consacre l'utilité sociale de certaines tâches. » Cet état professionnel traverse toute la vie des personnes quel que soit le type d'activité qu'elles exercent à un moment ou l'autre du temps. Il peut s'agir aussi bien d'un emploi salarié, d'un travail indépendant, d'une période de formation que d'un travail non rémunéré,

surtout pas exclure qu'un professionnel salarié puisse aussi considérer son travail comme partie d'un engagement. Ne s'agit-il pas en fait de ce que l'on appelle communément « la conscience professionnelle »⁹?

Il n'y a donc pas de raison de penser que « l'engagement » du bénévole puisse jouer un rôle déterminant sur les compétences développées dans l'accomplissement d'un travail, si ce n'est sur ses motivations, c'est pourquoi, à activité ou poste de travail équivalent, il n'y a pas lieu de faire une distinction, en terme de compétences mises en œuvre selon le statut de la personne. D'ailleurs, ne parle-t-on pas depuis une quinzaine d'années du **professionnalisme des bénévoles**, ce qui suppose que sont reconnues leurs compétences dans l'exercice de leur activité (de leur travail), et que ces compétences sont de même nature que celles que développerait un salarié placé dans la même situation. La différence fondamentale pour le bénévole, au-delà de l'engagement volontaire, c'est qu'il n'y a pas de lien de subordination, que son engagement peut être rompu à tout moment par l'une ou l'autre des parties, qu'il n'est pas lié par un contrat de travail, mais dans le cadre d'un accord réciproque. Si cette différence de statut n'induit pas une façon de faire ou d'exécuter une tâche différemment, en revanche, le bénévole a beaucoup plus de difficulté à faire reconnaître à l'extérieur les capacités et les compétences qu'il a développées dans le cadre de ses fonctions ou de ses activités.



Pas de référentiels de compétences bénévoles

C'est l'ensemble de ces considérations qui nous conduit à la conclusion qu'il n'est pas raisonnable d'envisager un **référentiel de compétences techniques** susceptible de servir de base commune à la reconnaissance de l'engagement associatif. Nous avons largement souligné la diversité des tâches, des fonctions ou des responsabilités offertes par le monde associatif, diversités auxquelles il faut ajouter des différences de cultures, de pratiques et de projet... C'est pourquoi nous sommes en présence d'une grande diversité de métiers, ou de situations de travail, - exercés par des salariés ou des bénévoles - métiers qui sont référencés ou peuvent l'être dans des systèmes préexistants. Envisager un référentiel de compétences pour les bénévoles associatifs reviendrait à considérer l'existence d'un référentiel lié au statut de la personne, alors qu'il ne vient pas à l'idée d'imaginer un référentiel spécifique aux salariés associatifs. Ces derniers peuvent d'ailleurs être engagés dans le projet associatif et en partager comme les bénévoles, les finalités et les valeurs. Ce n'est pas parce que ces différents acteurs ont des statuts différents au sein des mêmes structures que leur expérience devrait faire l'objet d'une approche à ce point différente.

En revanche, s'il ne s'agit pas de constituer un référentiel de compétences techniques, il est clair que l'exercice de responsabilités associatives conduit à combiner un certain nombre de compétences génériques (des capacités), de négociation, de conduite de projet, d'autonomie, de coordination d'équipes... qui sont nécessitées par le fait même que l'activité associative est organisée avec une responsabilisation généralement moins hiérarchique qu'une organisation classique. Peut-être que là, plus qu'ailleurs, les bénévoles sont confrontés à des situations où les réponses à apporter sont souvent peu disponibles, qu'elles ne figurent pas dans des catalogues, qu'il faut inventer voire improviser, c'est-à-dire agir dans des situations non prescrites. On fait plutôt appel à l'ingéniosité qu'à l'ingénierie. Repérer cet ensemble de



tel que prendre soin
d'une personne ou faire
un travail bénévole. Il
couvre aussi les périodes
d'inactivité.
In Rapport à la
Commission Européenne,
travaux dirigés par Alain
Supiot « La protection
sociale des travailleurs
atypiques en dehors du
lien d'emploi ».

9- Guy Le Boterf, op.cit.

compétences génériques mises en œuvre est rendu possible car leur relative proximité d'une organisation à l'autre; c'est ce qui a permis l'élaboration du portefeuille présenté avec ce document.

En outre, concernant le bénévole, s'il importe de repérer la plus value liée à son « engagement », à l'importance qu'il accorde aux valeurs portées par l'association, à ses motivations autres que la rémunération dans l'exercice d'un travail - mais on a vu plus haut que ce dévoilement pouvait comporter des risques - il faudra aussi, en référence au portefeuille, décrire avec précision les compétences acquises dans l'exercice des activités.

C'est cet ensemble de **motivations et de compétences développées en situation** qui justifie qu'au sujet du bénévole - s'agissant d'une procédure d'embauche ou de la présentation devant un jury certificateur - l'attention se focalise principalement sur les capacités de la personne et ses qualités. C'est-à-dire, sur ce qu'elle a pu mobiliser dans les différents domaines du cognitif, du relationnel et du technique dans un contexte de travail associatif qui exige non seulement que l'on sache appliquer des procédures mais surtout interpréter des orientations de travail et parfois inventer des réponses à des situations inédites. C'est ce que nous avons nommé les capacités, ou compétences génériques, de la personne, ce sont elles qui doivent éclairer son potentiel de mobilité professionnelle ou de transférabilité vers d'autres secteurs, qu'ils soient publics ou marchands lucratifs.

L'ultime question, c'est celle de l'objectivité: il ne suffit plus de dire, il faut convaincre, ce qui ne pourra se faire qu'à l'aide d'instruments fiables et reconnus dont le portefeuille de compétences qui suit est un des outils.

Jean Bastide