



CONFERENCE DES MINISTRES DE LA JEUNESSE  
ET DES SPORTS DE LA FRANCOPHONIE



# GUIDE

POUR ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN  
PROGRAMME NATIONAL DE VOLONTARIAT JEUNESSE

# SOMMAIRE

## **PARTIE 1 : ELABORER UN PROGRAMME NATIONAL DE VOLONTARIAT JEUNESSE**

### ***I. Le volontariat : objet d'une politique publique***

#### **A. Faire du volontariat une politique publique**

1. Une indispensable adhésion préalable des décideurs
2. Un positionnement institutionnel essentiel
3. Une condition absolue : des ressources pérennes

#### **B. Concevoir un volontariat citoyen au service de la Nation et de l'intérêt général**

1. Une démarche, des valeurs
2. Une stratégie d'insertion, des bénéfices économiques
3. Un facteur de transformation sociale



### ***II. Gouvernance et partenariats à mettre en place***

#### **A. La concertation comme facteur de réussite d'un programme national de volontariat**

#### **B. De l'utilité des partenariats**

1. Pour un partage de l'expertise et des coûts
2. L'appui des organisations internationales de volontariat

### ***III. Les choix organisationnels au coeur de l'efficacité d'un programme national de volontariat jeunesse***

#### **A. Un ancrage institutionnel fort**

#### **B. Un cadre juridique clair**

1. L'intérêt d'une loi
2. Le processus d'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire
3. La communication et l'information

#### **C. Les types d'organismes de gestion**

1. Le choix d'un statut pour l'organisme de gestion
2. Les missions de l'organisme de gestion
3. Les ressources humaines de l'organisme de gestion
4. L'indispensable contrôle

#### **D. Les financements**

1. La nécessité d'un engagement fort de l'État
2. La diversification des sources de financement
3. La contribution financière des structures d'accueil
4. La pérennité des engagements
5. Veiller à la plus grande transparence financière



## **PARTIE 2 : METTRE EN OEUVRE UN PROGRAMME NATIONAL DE VOLONTARIAT JEUNESSE**

**I. La mobilisation des acteurs du volontariat : les structures d'accueil et les volontaires**

**II. L'identification : quelles structures d'accueil, quelles missions de volontariat pour quels volontaires ?**

- A. Analyser les besoins : identifier la mission de volontariat
- B. Contractualiser avec une structure d'accueil
- C. Sélectionner et affecter un volontaire
- D. Contractualiser avec un volontaire

**III. La préparation des volontaires et des structures d'accueil**

- A. Former les volontaires
- B. Préparer les structures à l'accueil de volontaires
  - 1. Identifier le tuteur/superviseur du volontaire au sein de la structure d'accueil
  - 2. Identifier les missions précises du tuteur / superviseur
  - 3. Former à la fonction de tuteur / superviseur

**IV. La réalisation de la mission de volontariat : l'accompagnement du volontaire et de sa mission**

- A. Accueillir et intégrer un volontaire
- B. Gérer un volontaire
- C. Accompagner le volontaire et sa mission

**V. Bilan et restitution de la mission de volontariat : l'accompagnement post-volontariat**

- A. Accompagner la formalisation des compétences
- B. Valoriser l'engagement volontaire
- C. Assurer la mise en réseau des anciens volontaires

**Conclusion**

**Perspectives**

Annexe – Boîte à outils d'un PNVJ. [www.confejes.org](http://www.confejes.org)

## PREFACE

La jeunesse représente un atout majeur dans la transformation des sociétés et dans le développement social, économique et culturel des pays membres de la CONFEJES. Le dynamisme associatif qui caractérise ces mêmes pays reflète de la volonté des populations à s'affirmer comme acteurs de la société civile.

Les politiques jeunesse offrent, au travers de l'élaboration de politique nationale de volontariat jeunesse, l'opportunité aux jeunes de s'engager dans des actions relevant de l'intérêt général.

Convaincue du bien-fondé des politiques nationales de volontariat et soucieuse de faciliter leur émergence, la CONFEJES a, dès 2006 (réunion du bureau de Beyrouth) entrepris d'accompagner les pays membres en développant des modules de formation sur le volontariat et le bénévolat, en éditant en 2011 un document intitulé « Guide de promotion du volontariat au sein des Etats et gouvernements membres de la CONFEJES ».

A la suite de la diffusion de ce guide la CONFEJES a organisé un atelier de renforcement des capacités des responsables nationaux de promotion du volontariat à Ouagadougou du 26 au 30 novembre 2012.

Les principaux objectifs de cette rencontre basée sur l'échange étaient :

- d'analyser les dispositifs existants (organisation, fonctionnement, gestion, etc.)

- de mesurer les potentiels d'évolution de ces dispositifs
- de partager les outils de suivi, de gestion des relations avec les publics et avec les partenaires

En conclusion de la rencontre, les participants ont élaboré un certain nombre de recommandations en direction de la CONFEJES et de ses états membres. L'une de ces recommandations, a souligné, la nécessité de disposer d'un guide méthodologique pour accompagner les pays dans l'élaboration et la mise en oeuvre de politique de volontariat.

La CONFEJES a, pour répondre à cette attente exprimée par les pays membres, développé un partenariat avec l'Agence du Service Civique (France) et France Volontaires et a organisé plusieurs ateliers auxquels ont participé certains pays membres et experts en vue d'élaborer ce guide.

La CONFEJES souhaite à travers l'édition de ce guide proposer aux pays membres un outil :

- d'aide à la décision sur les choix stratégiques à opérer dans l'élaboration du programme national de volontariat jeunesse
- opérationnel d'appui à la mise en oeuvre, à la gestion d'un programme national de volontariat jeunesse et développer la culture de l'évaluation sur ce type de programme.

## REMERCIEMENTS

La CONFEJES souhaite ici adresser ses remerciements :

**Aux pays et aux organisations (cités ci-dessous)**, qui se sont mobilisés sur les actions organisées par la CONFEJES. Leur participation respective a fait émerger l'idée de ce guide, a participé à en définir le périmètre et à le rédiger.

Il s'agit essentiellement de :

L'atelier de renforcement des capacités des responsables nationaux de promotion du volontariat à Ouagadougou du 26 au 30 novembre 2012 regroupant les représentants des pays ci-après : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, France, Mali, Mauritanie, Niger, Togo, Sénégal et l'Agence du Service Civique (France), le Service de Coopération et d'Aide au Développement, le programme des volontaires des Nations Unies et France Volontaires ;

L'atelier de rédaction du guide tenu à Dakar du 15 au 18 avril 2013 enregistrant les participants du : Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal, l'Agence du Service Civique (France), France Volontaires ;

L'atelier de restitution et d'enrichissements du guide à Nouakchott du 23 au 28 juin 2013 : Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Niger, Mauritanie,

l'Agence du Service Civique (France), France Volontaires ;

L'atelier de finalisation du guide à Dakar du 21 au 25 juillet 2014 : Burkina Faso, Mali, Togo, Sénégal, l'Agence du Service Civique (France), France Volontaires.

Quel que soit l'état d'avancement des pays dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes nationaux de volontariat jeunesse, chacun d'entre eux a contribué à définir les contenus de ce guide, à travers :

- l'expression de leurs questionnements, leurs attentes vis-à-vis de ce guide,
- les échanges de pratiques

**Au Burkina Faso, au Mali, au Togo et au Sénégal** qui ont fortement participé à la réalisation de ce guide, à travers :

- leur implication et leurs contributions
- le partage de leurs expériences dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes nationaux de volontariat jeunesse

**L'Agence du Service Civique (France) et France Volontaires** qui ont, dans le cadre du partenariat avec la CONFEJES participé à l'ensemble du processus et ont, en collaboration avec les parties prenantes, structuré et rédigé ce guide.

## INTRODUCTION

Ce guide est issu d'un processus d'échanges de pratiques entre des pays disposant d'un programme national de volontariat jeunesse appuyé par des organisations de volontariat. Il a nécessité de la part de ces acteurs des réflexions collectives et un travail de mutualisation des pratiques afin de livrer à l'ensemble des pays membres de la CONFEJES des éléments méthodologiques quant à l'élaboration et à la mise en oeuvre opérationnelle d'un programme national de volontariat jeunesse.

Il ambitionne de fournir aux décideurs et organismes de gestion du volontariat des repères méthodologiques et pratiques, des conseils et attirer leur attention sur quelques points de vigilance. Les documents suivis d'une \* sont disponibles sur le site de la CONFEJES [www.confejes.org](http://www.confejes.org) : boîte à outils programme national de volontariat. (Liste en annexe).

Dans une première partie, nous aborderons le volontariat en tant que politique publique et mettrons l'accent sur les réflexions à mener quant à la gouvernance et aux partenariats à

mettre en place et sur les choix opérationnels à opérer en vue de la qualité et de l'efficacité d'un programme national de volontariat jeunesse.

Dans une seconde partie, nous nous attacherons à développer les différentes étapes liées à la mise en oeuvre d'un programme national de volontariat qui même si elles se succèdent d'un point de vue chronologique, sont interdépendantes les unes des autres et doivent être envisagées simultanément.

Sur ces différentes phases nous nous intéressons aux responsabilités de l'organisme de gestion, de la structure nationale de volontariat jeunesse (et /ou à ses services déconcentrés) et à celles des structures d'accueil de volontaires.

Nous concluons ce guide en abordant la question de l'évaluation d'une politique nationale de volontariat, d'un programme national de volontariat jeunesse en soulignant l'importance d'envisager cette démarche dès l'élaboration du programme, notamment en identifiant des indicateurs de pilotage, de suivi du programme.

# PARTIE 1

**ÉLABORER UN PROGRAMME NATIONAL  
DE VOLONTARIAT JEUNESSE**

## I. LE VOLONTARIAT : OBJET D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Dans cette partie, nous souhaitons mettre en exergue les conditions nécessaires et indispensables en vue de faire du volontariat une politique publique et aborder les valeurs intrinsèques du volontariat ainsi que les effets attendus d'une politique de volontariat jeunesse.

### A. Faire du volontariat une politique publique

La décision de mettre en oeuvre un programme national de volontariat traduit la volonté d'un gouvernement d'utiliser ce levier particulier que constitue l'engagement volontaire au service d'une politique publique. Elle peut être appréhendée comme une politique de jeunesse destinée à favoriser l'engagement des jeunes dans la société, une politique sociale visant à davantage de cohésion nationale, une politique éducative mettant l'accent sur l'éducation non formelle ou encore une politique de l'emploi permettant une plus grande employabilité des jeunes ; de fait, elle combine généralement l'ensemble de ces priorités et constitue en cela une politique transversale et d'utilité publique.

#### 1. Une indispensable adhésion préalable des décideurs

Une politique nationale de volontariat ne peut se concevoir qu'à partir de l'appropriation en amont, par les instances politiques, les principales institutions du pays et la société en tant que telle, du concept de volontariat et de l'intérêt d'en faire le support d'une politique publique.

Il ne peut s'agir d'une décision de circonstance uniquement guidée par l'air

du temps ou le souci d'obtenir des financements dédiés de la part d'éventuels bailleurs, mais bien d'une politique qui a une vocation pérenne et s'inscrit dans une continuité y compris en cas de changement de gouvernement ou de majorité présidentielle.

Une telle démarche sera d'autant plus aisée à mettre en oeuvre que l'ensemble des acteurs de la société aura été convaincu de la plus-value constituée par le volontariat tant pour ceux qui en sont les porteurs que ceux (individus ou communautés) qui en sont les bénéficiaires. Pour ce faire, des actions de promotion et de plaidoyer qui peuvent prendre la forme de campagnes publicitaires en s'inspirant d'exemples concrets peuvent être envisagées au plan national ou avec l'appui d'instances internationales comme le PNUD ou la CONFEJES. Elles contribueront notamment à clarifier pour le grand public la notion de volontariat et éviter ainsi les confusions avec les statuts des bénévoles et des stagiaires.

#### 2. Un positionnement institutionnel essentiel

Il appartient aux décideurs, dans un premier temps, de délimiter clairement, dans un souci de lisibilité, le périmètre d'intervention du programme national de volontariat :

- quelles sont les activités qui peuvent être concernées par le volontariat
- Doit-on les limiter strictement à la société civile (associations, communautés) ou y intégrer le secteur public (auquel cas comment faut-il positionner les volontaires par rapport aux fonctionnaires) ?



- comment un programme de volontariat peut-il amplifier des politiques sectorielles déjà en oeuvre dans des domaines tels que la jeunesse et l'emploi, mais également, à titre d'exemple, le genre, l'accès aux services sociaux de base, le développement durable ou encore la réduction de la fracture numérique ? Dans cette hypothèse, le volontariat est abordé comme un outil complémentaire au service d'une dynamique engagée dans un secteur de développement déjà considéré comme prioritaire pour le pays.
- il peut arriver que des tentatives antérieures en matière de promotion du volontariat aient été réalisées sans aboutir (généralement en raison d'une organisation non satisfaisante et de ressources inadéquates) aux résultats escomptés ; il importe d'analyser les causes de ces échecs éventuels et de repartir sur une base nouvelle qui suppose l'abrogation des dispositifs antérieurs (et éviter ainsi le phénomène bien connu de l'inflation législative et de l'empilement des mesures administratives) ou l'élaboration d'un projet différent qui peut reprendre les éléments positifs du dispositif antérieur en les intégrant dans le nouveau programme.

**Point de vigilance :** il convient d'être attentif à la cohabitation de statuts différents dans l'exercice de fonctions similaires ; c'est tout particulièrement le cas dans l'administration et le secteur public où il peut apparaître paradoxal de recruter des fonctionnaires par concours et de mobiliser parallèlement des volontaires pour exercer la même fonction.

C'est l'identification du périmètre d'intervention du volontariat qui va déterminer le statut de l'instance de gestion du programme national de volontariat et son positionnement administratif.

En effet :

- **Le rattachement à la primature** traduira l'importance attachée par le gouvernement à ce programme et mettra en évidence le caractère interministériel et transversal du dispositif ; il facilitera, par ailleurs, les arbitrages politiques et financiers.
- **La gestion directe par un département ministériel** en charge d'un secteur déterminé (par exemple, l'éducation) ou d'une population cible (par exemple, la jeunesse) est envisageable, à condition de ne pas subordonner ce nouveau programme aux circuits de décision habituels de l'administration, qui ne sont pas toujours performants.
- Un organisme (de type agence) dédié à la mise en oeuvre du dispositif, sous réserve qu'il dispose d'une véritable autonomie de gestion (notamment technique et financière) et des ressources humaines et budgétaires nécessaires, est généralement plus opérationnel qu'une administration. Dans cette hypothèse, il ne s'agit nullement pour un ministre de déléguer tous ses pouvoirs à un organe extérieur, mais au contraire de définir un mode de gouvernance (participation du ministère à des instances comme un conseil d'administration, un conseil d'orientation ou un comité stratégique) qui permettra de combiner l'expérience de l'administration et la réactivité d'un organe travaillant dans le cadre de procédures plus souples et de délais plus courts.

### **3. Une condition absolue : des ressources pérennes**

La création et le développement d'un dispositif national de volontariat sont subordonnés aux moyens humains et financiers consentis par la puissance publique.

- Aussi, importe-t-il, de prévoir d'emblée un financement relais aux crédits apportés par d'éventuels bailleurs pour le lancement du programme ; un dispositif de volontariat n'est viable qu'à partir du moment où il repose sur des financements nationaux.
- Il est souhaitable, même si la dotation réservée au volontariat revêt la forme d'une enveloppe annuelle, que le gouvernement s'engage dans un cadre pluriannuel à même de garantir la pérennité du système ; de même, la création d'une ligne budgétaire pour le volontariat sur le budget de l'État, et votée en tant que telle par le Parlement, sera plus aisée à mettre en place qu'une ponction sur le budget d'un ministère (qui sera forcément mal accueillie par les fonctionnaires du département ministériel concerné).
- Sous réserve bien évidemment d'un contrôle strict de la dépense et des procédures en oeuvre, ces moyens financiers doivent pouvoir être mis à disposition rapidement et engagés en tenant compte de la spécificité des situations (par exemple, évolution des besoins des organismes en cours d'année, éloignement géographique ou difficultés sociales des volontaires...).
- Enfin, l'organisme en charge de la gestion du volontariat, quelle que soit la nature et le statut juridique de celui-ci, doit pouvoir disposer des agents nécessaires, en nombre et en qualité, à la réalisation de sa mission et au bon fonctionnement de ses activités.
- Il est souhaitable qu'une équipe mixte, composée, à la fois, de fonctionnaires issus de différents ministères et de contractuels recrutés sur la base de compétences particulières (éventuellement pour une période limitée) soit mise en place ; il conviendra de veiller à une relative homogénéité dans les conditions de travail et les rémunérations.



Journée de formation de formateur de jeunesse et de jeunes leaders en animation et en gestion des activités en vue de promouvoir le volontariat bénévole à St-Louis du Sénégal le 12 Septembre 2011 (Travaux d'intérêt communautaire)

## **B. Concevoir un volontariat citoyen au service de la Nation et de l'intérêt général**

### **1. Une démarche, des valeurs**

Les valeurs intrinsèques du volontariat sont le civisme, la citoyenneté et la solidarité. Le volontariat est également un fondement de la cohésion sociale et de la culture de la paix et de la réconciliation :

- le volontariat est de nature à renforcer la cohésion intergénérationnelle et le vivre-ensemble entre les groupes et les cultures ; il contribue à la reconstruction et à l'apaisement des sociétés dans un contexte de post-crise ou après des conflits.
- il procède d'une démarche citoyenne et permet aux jeunes de jouer un rôle actif dans la société ; il met en valeur l'engagement des individus au service de la collectivité.

### **2. Une stratégie d'insertion, des bénéfices économiques**

L'intérêt des gouvernements pour le volontariat n'est pas uniquement lié à la plus-value qu'il représente en matière d'expérience formative dans le cadre de l'éducation non formelle ; ils sont également sensibles à l'amélioration de l'employabilité des jeunes que permet ce dispositif.

Cette meilleure employabilité se vérifie aussi bien pour les jeunes diplômés qui acquièrent ainsi une première expérience qui leur faisait défaut au moment de la recherche d'un emploi, que pour les jeunes déscolarisés et/ou n'ayant jamais fréquenté l'école qui trouvent dans le volontariat un moyen de consolider des acquis.

Le volontaire étant indemnisé mais en aucun cas rémunéré, il serait souhaitable que la période de volontariat ouvre droit à quelques avantages tels que la comptabilisation des années de volontariat dans le cadre des tableaux d'avancement pour ceux qui deviennent

### **Le volontariat doit :**

- favoriser et renforcer l'expression de la solidarité,
- apporter une contribution active à la résolution durable de problèmes de développement auprès de ceux qui en ont besoin et enrichir leur connaissance et leur perception du développement ;
- être désintéressé dans le sens où les avantages personnels, matériels et financiers que le volontaire tire de son statut ne sont pas les moteurs de son action ;
- être l'occasion de partager ses savoirs, ses valeurs, tout en étant prêt à s'enrichir de ceux des autres,
- être le temps d'un enrichissement personnel et professionnel dans le contact, et avec une meilleure connaissance de l'autre
- inciter à la diffusion d'un esprit renforcé de solidarité, de connaissance et pratiques du développement, de valeurs et savoirs enrichis par les autres.

Source France Volontaires extrait du document « Capitalisation sur les missions d'appui des volontaires aux programmes de volontariat nationaux au Burkina Faso, Mali, Maroc, Niger et Togo »

fonctionnaires ou, pour tous, du calcul des droits à la retraite ; d'autres dispositions, comme une dispense de diplôme de l'enseignement secondaire pour accéder à l'université ou une équivalence de stage pratique dans le cadre de la formation professionnelle, peuvent également être envisagées.

Si le poids économique du volontariat n'est pas aisément mesurable, il n'en est pas moins réel, au niveau :

- des volontaires, par la création de richesses et la force de travail (non rémunérée) mise en oeuvre en complément de celle apportée par les salariés et les bénévoles et par la participation aux échanges économiques en réinvestissant les indemnités et pécules perçus dans le cadre du volontariat.
- de la société, par l'incitation à des pratiques de solidarité, d'échange des savoirs et d'entraide mutuelle se substituant à l'économie marchande (ou du moins, venant en appui).
- de l'économie du pays, par la création d'un nouveau secteur (financé sur le budget de l'Etat) avec ses modes d'intervention et de gestion propres.

### **3. Un facteur de transformation sociale**

La mise en place d'un dispositif national de volontariat répond à une demande sociale ; elle n'a pas l'ambition de répondre à l'ensemble des besoins et attentes exprimés, mais apporte sa contribution à une progressive transformation de la société.

- Le volontariat permet un brassage social et culturel et l'apprentissage de la vie en communauté ; il donne l'occasion à de jeunes urbains de découvrir le monde rural et de prendre conscience d'une réalité de leur pays jusqu'alors souvent inconnue.
- Il constitue pour les volontaires une expérience à la fois utile et unique, développant en chacun d'eux des talents personnels et le sens de l'intérêt général.
- Le volontariat crée un nouvel espace de citoyenneté, une manière différente de s'ouvrir au monde et d'en être acteur ; c'est un pari positif et confiant sur la capacité d'agir de la jeunesse.

## II. GOUVERNANCE ET PARTENARIATS A METTRE EN PLACE

La réussite d'un programme national de volontariat jeunesse doit d'intégrer une démarche de concertation. Nous essayerons ici de démontrer l'importance d'une concertation continue notamment en vue de l'appropriation du dispositif par différents acteurs de la société et l'utilité de développer des partenariats.

### A. La concertation comme facteur de réussite d'un programme national de volontariat

Le rôle de la puissance publique, forcément décisionnaire en matière de création et de financement d'un nouveau programme, est primordial. L'élaboration et la mise en oeuvre d'un dispositif de volontariat ne peuvent cependant relever uniquement de l'Etat ; toutes les expériences réussies en ce domaine confirment la nécessité d'une concertation avec l'ensemble des acteurs en amont du lancement du programme, mais également tout au long du processus.

- Les acteurs de cette concertation sont notamment les pouvoirs publics (ministères, parlementaires, collectivités ...), les organisations de la société civile (associations, ONG, communautés) et les partenaires techniques et financiers (organismes d'accueil potentiels, bailleurs, organismes professionnels...); c'est de leur vision commune partagée que naîtra progressivement le dispositif.

- Une telle démarche de concertation n'est crédible que si la participation des acteurs retenus apparaît légitime. Il convient donc de s'assurer de la représentativité des intervenants (y compris au niveau des territoires en associant des partenaires locaux ou régionaux) et d'éviter une surreprésentation des administrations.
- Pour être opérationnelle, une concertation doit pouvoir s'appuyer sur un cadre de référence clair et dont la création est formalisée : il peut s'agir, par exemple, d'un comité de pilotage ou d'une plateforme de coordination.
- Les participants doivent être bien identifiés et demeurer les mêmes d'une réunion à l'autre ; suffisamment nombreux pour couvrir tous les points de vue, mais en nombre limité afin de ne pas nuire à l'efficacité des travaux.
- L'ensemble des acteurs doit être associé dès le début du processus ; il est souhaitable que le rythme de travail soit régulier et que les réunions ne se tiennent pas uniquement dans la capitale.
- La co-présidence de la concertation par un représentant de l'administration et une personnalité qualifiée faisant l'unanimité apparaît souhaitable.
- L'animateur principal de la concertation doit être en capacité de conduire une réunion avec neutralité.

**Point de vigilance** : il est important de bien cadrer l'exercice et de ne pas confondre concertation et codécision. Il s'agit de se prononcer sur des orientations stratégiques ou de formuler des propositions de suivi ; la décision, quant à elle, relève de l'organisme de gestion qui aura été retenu par l'échelon politique.

## **B. De l'utilité des partenariats**

### **1. Pour un partage de l'expertise et des coûts**

La pluralité et la diversité des partenariats visent à faciliter une appropriation collective du dispositif par l'ensemble des acteurs et leur engagement à toutes les étapes du processus.

- Pendant toute la période de sensibilisation et de communication en amont de la création du programme.
- Au moment de la rédaction d'éventuels textes de lois et autres procédures de gestion du dispositif.
- Dans le cadre du pilotage du programme avec une attention particulière concernant les phases de recrutement (nature des missions proposées par les organismes d'accueil, critères de sélection des volontaires), de contrôle (modalités mises en oeuvre) et d'évaluation (modalités et indicateurs retenus).

En mobilisant ainsi l'ensemble des partenariats, la puissance publique permet la mutualisation de l'expertise disponible au sein du pays ; elle incite des intervenants qui sont des experts reconnus dans leur domaine à travailler conjointement avec des représentants d'autres secteurs (administrations, secteur privé, société civile) avec lesquels ils ne collaboraient pas jusqu'alors.

Cette mobilisation collective est également de nature à favoriser l'engagement financier de certains opérateurs potentiels :

- Les bailleurs qui seront davantage enclins à soutenir un dispositif multi-partenarial et qui verront dans cette instance de concertation un gage de la volonté du pays de promouvoir et pérenniser cette initiative.
- Les collectivités territoriales, qui peuvent intervenir en complément de l'État, par exemple en prenant en charge l'hébergement des volontaires.
- La société civile (associations, communautés), mais aussi les services publics directement bénéficiaires de l'action des volontaires et qui peuvent contribuer à leur entretien et à leurs déplacements.
- Le secteur privé, souvent réticent à appuyer l'initiative publique, mais qui pourrait être sensible à l'effort unanimement consenti en faveur de l'employabilité des jeunes.

## 2. L'appui des organisations internationales de volontariat

Un programme national de volontariat gagne toujours à se rapprocher des organisations internationales de volontariat :

- Il aura accès à l'expertise capitalisée par ces programmes et trouvera auprès d'eux un soutien technique sous forme de mise à disposition de méthodes et d'outils facilitant la réalisation d'un diagnostic initial, la définition d'une stratégie nationale ou encore de modalités de gestion et de suivi. Leur appui se révélera particulièrement précieux en matière de formation.
- Le travail en synergie avec ces organisations permettra de développer les complémentarités et de créer des passerelles entre le niveau national et le niveau international dans la perspective de proposer aux volontaires de véritables parcours d'engagement combinant un volet national et un volet dans un autre pays.

Parmi les partenaires internationaux potentiels, nous retiendrons particulièrement la CONFEJES, le PNUD, et FRANCE VOLONTAIRES :

- **Appui de la CONFEJES**  
Fidèle à sa mission d'appui et de

conseil à ses pays membres en matière de politique de jeunesse et de sport en général, la CONFEJES appuie également ses Etats et gouvernements membres dans le domaine du volontariat.

Ces multiples appuis sont, essentiellement, de nature à :

- Organiser des rencontres avec des responsables des programmes nationaux de volontariat et des experts en vue d'améliorer les stratégies de promotion du volontariat ;
- Concevoir des documents et outils pédagogiques du volontariat pour renforcer le dispositif national du volontariat au niveau des pays membres ;
- Promouvoir la diffusion et l'utilisation de ces documents pédagogiques au niveau des Instituts de formation et des mouvements associatifs de jeunesse ;
- Dispenser des Formations de formateurs au profit des cadres de jeunesse portant sur le volontariat ;
- Organiser des sessions de renforcement de capacité au profit des cadres des ministères en charge de la Jeunesse et des jeunes leaders au sein des pays ;
- Susciter des réflexions en



Forum sur le « Volontariat francophone en Afrique : bilan et perspectives », organisé du 02 au 03 juillet 2014 à Lomé au Togo, sous l'initiative conjointe de l'Organisation Internationale de la Francophonie, du Programme des Volontaires des Nations Unies, en collaboration avec le Ministère en charge de la Jeunesse du Togo et la CONFEJES.

permanence pour améliorer les documents et outils pédagogiques ainsi que la philosophie du volontariat.

- **Appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)**

Le processus proposé par le PNUD se déroule suivant trois étapes principales : étude de faisabilité, élaboration d'un projet pilote et l'étape opérationnelle.

1. État des lieux sur le volontariat, sous forme d'étude financée par le PNUD.

Les domaines principaux de ces études portent sur :

- l'état des lieux du volontariat traditionnel et formel dans ces pays,
- la pertinence de mettre en place des structures nationales de volontariat. Il s'agit d'analyser l'adéquation et la cohérence d'une telle structure avec les priorités nationales de chaque pays en matière de lutte contre la pauvreté.
- leur opérationnalité. Les études tentent de donner des orientations sur les domaines prioritaires à prendre en compte pour les missions des volontaires.
- la définition d'un cadre stratégique. Ici, il s'agit des orientations ou propositions sur les cadres législatifs et réglementaires, les dispositifs institutionnels et leurs ancrages, leur fonctionnement et la gestion post volontariat des volontaires.
- les questions de financement et des acteurs à impliquer sont aussi abordées dans ces études.

A l'issue de chaque étude, la mise en place d'un dispositif de volontariat s'est avérée pertinente car la volonté existe chez tous les acteurs ainsi que le potentiel. A partir de ce constat des propositions et recommandations ont été formulées.

Les éléments importants de ces recommandations que nous retenons sont : (1) l'identification et la formulation de projets pilotes, (2) les acteurs identifiés par l'étude pour accompagner le processus et (3) le cadre juridique et réglementaire d'où le dispositif doit naître.

En ce qui concerne le premier point son importance tient au fait qu'elle facilite la concrétisation de l'initiative avec les financements extérieurs qui sont apportés. Les phases projets ont permis d'élaborer des textes législatifs et réglementaires sur le volontariat, de réaliser et expérimenter des outils de gestion et de mise en oeuvre du volontariat. Elle a abouti ou devait aboutir aux dispositifs nationaux pérennes de volontariat. Le deuxième point permet de bien identifier les acteurs et les enjeux que représente pour eux le volontariat. En toute logique, cette étape doit permettre de s'entendre sur les enjeux, la vision, les stratégies et le rôle que chacun doit jouer. Au troisième point, le cadre juridique et le dispositif doivent permettre de concilier les préoccupations des acteurs en présence c'est-à-dire des dispositifs qui permettraient d'avoir un engagement tout en contribuant au développement des communautés et des volontaires eux-mêmes.



## • Appui de France Volontaires

De par son objet social : le volontariat, de par la reconnaissance de son expertise et son réseau [www.reseau-espaces-volontariats.org](http://www.reseau-espaces-volontariats.org), 26 espaces volontariats couvrant une majorité des pays membres de la CONFEJES, France Volontaires est un acteur majeur d'appui aux programmes nationaux de volontariat jeunesse.

Depuis 2005, France Volontaires a accompagné 5 programmes de volontariat national jeunesse (Burkina, Mali, Maroc, Niger, Togo) via ses permanents dans les différents pays ainsi que par la mobilisation de plusieurs missions de volontariat (Volontariat de Solidarité Internationale, Volontariat d'Echanges et de Compétences).  
[www.france-volontaires.org](http://www.france-volontaires.org)

Le partenariat développé avec France Volontaires peut concerner le niveau institutionnel et le niveau opérationnel d'un programme national de volontariat jeunesse.

France Volontaires peut accompagner la phase de préparation et de lancement, en participant :

- à la définition du cadre institutionnel et juridique, à la construction des référentiels, à l'analyse des propositions...
- au renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les différentes

phases de mises en oeuvre d'un programme national de volontariat jeunesse.

France Volontaires peut accompagner la phase de développement, en participant :

- à la réflexion sur le pilotage, l'évaluation du programme et à la prise en compte des résultats de celle-ci (cf. conclusion), à la définition et à la mise en oeuvre de nouvelles orientations.
- à la construction d'outils opérationnels, à leur utilisation, à leur analyse, à leur adaptation.
- à l'élaboration de démarches de reconnaissance du volontariat.

Les formes et contenus de l'accompagnement par France Volontaires font l'objet d'une négociation et d'une convention de partenariat spécifique.

D'autres partenariats, dans le cadre de coopérations bilatérale, régionale et internationale sont à étudier et à envisager au niveau de chaque pays.

**Point de vigilance :** Le soutien des partenaires internationaux peut être déterminant pour la réussite d'un programme national de volontariat. En aucun cas, ceux-ci ne doivent cependant se substituer aux décideurs dans chaque pays ; les acteurs nationaux doivent rester « maîtres » de leur politique nationale de volontariat.

### III. LES CHOIX ORGANISATIONNELS AU COEUR DE L'EFFICACITE D'UN PROGRAMME NATIONAL DE VOLONTARIAT JEUNESSE

L'efficience d'un programme national de volontariat repose sur le cadrage qui aura été retenu pour l'élaboration du dispositif d'ensemble et les choix qui auront été privilégiés en termes de modalités de mise en oeuvre.

Nous reviendrons tout particulièrement sur l'ancrage institutionnel du programme, les aspects législatifs et juridiques, la déclinaison fonctionnelle à travers l'organisme de gestion et les financements.

#### A. Un ancrage institutionnel fort

Nous avons indiqué, dans la première partie du guide, en quoi le choix du rattachement institutionnel du dispositif était primordial.

Pour mémoire, nous rappellerons les points suivants :

Un ancrage au niveau de la Présidence ou de la Primature témoigne de l'importance accordée par les plus hautes autorités à ce nouveau programme ; c'est un message qui sera compris par l'ensemble des acteurs du dispositif ainsi que du grand public et des futurs volontaires.

- Il permet, par ailleurs, de préjuger d'un accueil favorable du Parlement au moment de la présentation d'un éventuel projet de loi.
- Il garantit, a priori, un engagement budgétaire de l'Etat inscrit dans la durée et permettra ainsi la pérennisation du système.
- Enfin, un tel rattachement tient compte du caractère interministériel

du programme qui doit pouvoir proposer des missions de volontariat dans tous les secteurs ; ces secteurs étant sous la tutelle de ministères différents, une instance de pilotage à un niveau supra-ministériel apparaît pertinente.

Un ancrage au niveau d'un ministère est également possible ; il faudra toutefois s'assurer :

- De la légitimité du ministère concerné à mettre en oeuvre une politique nationale engageant d'autres départements ministériels ; à cet égard, la formalisation d'accords de partenariat avec ces ministères, qui permettra d'actionner le levier du volontariat dans tous les secteurs de la société, est fortement recommandée.
- De sa capacité à obtenir les budgets dédiés à la réalisation du programme ; ceci à la hauteur nécessaire, en temps utile et avec l'assurance de pouvoir disposer de crédits suffisants dans un cadre pluriannuel.
- De l'existence de ressources humaines qualifiées pouvant être mises à la disposition de ce programme.

Il est nécessaire qu'il y ait convergence entre les orientations politiques et les choix opérationnels en vue de garantir la réussite du programme national de volontariat jeunesse, étant entendu que les choix opérationnels conduits ne doivent être que la déclinaison en actions concrètes des orientations politiques.

### **Point de vigilance :**

Dans un même pays où cohabitent différents dispositifs nationaux portant sur l'amélioration de l'employabilité des jeunes, sur le développement de la citoyenneté, du civisme il sera nécessaire de se doter d'instances de coordination. Celles-ci devront disposer d'un cadre d'action concerté afin de créer les synergies et les mutualisations de moyens nécessaires.

Il est important de veiller à la complémentarité entre les dispositifs et de démarquer la politique de volontariat de celle liée à la création d'emploi.

## **B. Un cadre juridique clair**

Il est indispensable d'asseoir le programme national de volontariat sur une base législative, juridique et réglementaire bien définie.

### **1. L'intérêt d'une loi**

- L'adoption d'une loi permet d'affirmer l'engagement de l'Etat en matière de soutien au volontariat ; il reconnaît ainsi l'existence d'une spécificité qu'il entend soutenir avec les moyens dont il dispose.
- En qualifiant le volontariat, la loi évite les confusions éventuelles de statut avec le salariat, le fonctionnariat ou le bénévolat ; elle délimite le périmètre et les activités susceptibles d'être concernés par le volontariat.
- Elle définit le cadre d'intervention de l'Etat et le rôle de chacun des acteurs (ministères, structures d'accueil, instances de concertation ...) dans le

pilotage et le suivi du dispositif.

- Elle peut conduire à la création d'une ligne budgétaire affectée sur le budget de l'Etat.
- La loi va également déterminer la nature et les modalités de fonctionnement de l'organisme qui sera chargé de la conduite et de la gestion du programme.

### **2. Le processus d'élaboration d'un cadre législatif et réglementaire**

Le déterminant principal pour tout programme national de volontariat jeunesse est de définir un cadre juridique dans lequel se reconnaissent les acteurs pluriels du volontariat d'où l'intérêt d'une **approche participative et inclusive** devant obéir, **dans la mesure du possible**, aux étapes suivantes :

- Mettre en place, en étroite liaison avec les parlementaires qui vont soutenir le projet lors de sa présentation au Parlement, un comité de rédaction des textes juridiques par décision de la tutelle du programme national dans lequel sont représentés les ministères sectoriels, la société civile, les organisations de jeunes, de femmes et le secteur privé,
- Définir un calendrier de travail du comité de rédaction (tout le processus de mise en place du dispositif juridique) et veiller à son respect,
- Elaborer les avants projets de loi et décrets :
- la loi instituant le volontariat dans le pays et créant la structure nationale de volontariat
- les décrets d'application de même

que les arrêtés d'applications ministériels exécutoires nécessaires à la mise en oeuvre du dispositif

Ces avants projets font l'objet de larges consultations et sont proposés à un comité restreint composé de parlementaires, de la tutelle, du ministère en charge de la justice, de représentants des collectivités et de la société civile,

- Organiser un atelier de validation des avants projets de loi après intégration des observations issues des consultations régionales et locales par le comité restreint,
- Organiser un séminaire parlementaire en impliquant les représentants des différents groupes parlementaires et leur soumettre les avants projets de loi tout en recueillant leurs observations avant le dépôt au parlement,

A l'issue de ces étapes, le processus se poursuit en vue de l'adoption du projet de loi par le Parlement, de sa promulgation par le Président de la République et sa publication au journal officiel.

Ces étapes peuvent garantir l'adoption d'un cadre juridique clair et précis, permettant notamment de définir le statut de la structure devant mettre en oeuvre le programme national de volontariat jeunesse. Elles faciliteront, par ailleurs, l'appropriation du dispositif par l'ensemble des acteurs.

Si nécessaire, la loi précisera **les articulations avec les autres formes de volontariat** éventuellement en oeuvre dans le pays.

### Architecture type des lois adoptées ou en projets

- Dispositions générales : la loi institue un corps de volontaires nationaux, définit la notion du volontariat national, confie la gestion des organes de décision et de gestion, apporte des précisions sur les structures d'accueil.
- Conditions de sélection des volontaires nationaux : la loi énumère certains critères de sélection des volontaires nationaux
- Droits et devoirs du volontaire national : la loi précise les droits dont bénéficient les volontaires nationaux notamment la sécurité sociale, les allocations entre autres et les obligations auxquelles ils sont assujettis notamment en termes de respect des coutumes de la communauté d'accueil, des engagements issus du contrat de volontariat, de respect des exigences de la structure d'accueil (assiduité, ponctualité entre autres), le secret professionnel des dossiers traités dans le cadre de sa mission...
- Contrat du volontariat national : la loi indique la nature, la durée et les conditions de suspension et de rupture du contrat de volontariat national. Ce dernier n'est soumis ni au code du travail, ni au statut général de la fonction publique.
- Valorisation du volontariat national : la loi précise la valeur des expériences acquises par le volontaire national, les conditions d'accès à un emploi public notamment la bonification de la période de volontariat comme ancienneté dans le calcul de la pension retraite.
- Dispositions diverses et finales.

Source France Volontaires extrait du document « Capitalisation sur les missions d'appui des volontaires aux programmes de volontariat nationaux au Burkina Faso, Mali, Maroc, Niger et Togo »

### 3. La communication et l'information

La législation une fois adoptée, il est important de communiquer et de faire circuler cette information :

- Le volontariat étant un concept relativement nouveau, une étape de sensibilisation, aussi bien en direction des médias et des institutions que des futurs volontaires, est nécessaire.
- Cette communication doit se faire au niveau national, mais également au plus près de la population (y compris en langues locales – traduction des documents) et notamment des bénéficiaires potentiels de l'action des volontaires.
- Si un effort particulier doit être consenti au moment du lancement du programme, il importe d'informer régulièrement les décideurs et le public de l'évolution du dispositif et des résultats obtenus.

(cf. encadré – En pratique, élaborer une stratégie de communication p. ?)

### C. Les types d'organismes de gestion

#### 1. Le choix d'un statut pour l'organisme de gestion

Il appartient au pays de déterminer dans un premier temps le statut juridique de l'organisme de gestion : il peut s'agir d'un service délégué d'un ministère, mais également d'une agence, d'un établissement public administratif (EPA), d'un groupement d'intérêt public (GIP) ou encore d'une instance de type associatif.

Quelle que soit l'option retenue, il est important que la gouvernance de l'organisme et la répartition des rôles entre les différents acteurs soit lisible et que l'organisme dispose de l'autonomie la plus large en matière de gestion.

- Il convient de distinguer le pilotage du dispositif qui peut s'appuyer sur des instances telles qu'un comité d'orientation, un comité stratégique ou une assemblée générale, de l'exécution du programme qui est mise en oeuvre par une équipe administrative sous l'égide d'un conseil d'administration qui sera le garant du bon fonctionnement du dispositif, notamment pour ce qui concerne la gestion financière.
- Il est indispensable que l'ensemble des représentants des ministères sectoriels (bénéficiaires de l'action des volontaires et contributeurs financiers potentiels pour ce qui concerne leur champ d'activité) soit représenté au sein des instances d'orientation aux côtés des représentants des collectivités et de la société civile.
- Les instances de décision se trouvent généralement dans la capitale ; il est d'autant plus important de garder le lien avec les régions à la fois en associant le niveau local et régional à la concertation et en disposant de relais administratifs locaux (qui peuvent être les fonctionnaires des services déconcentrés, mais également des coordinations régionales, par exemple, des centres régionaux de volontariat).

Il est primordial de s'assurer que des circuits courts de décision soient mis en oeuvre dans la gestion administrative, financière et comptable afin de gagner en efficacité et efficacité en conformité avec le manuel des procédures administratives, financières et comptables. Il en va de même pour la gestion centrale et la gestion déconcentrée du dispositif.

Les modalités de gestion ne doivent pas être figées, mais s'adapter au développement du dispositif en tenant compte des effets de seuil et de l'évolution des besoins.

Enfin, le statut doit garantir l'autonomie de gestion qui représente un gage d'efficacité fonctionnelle.

## **2. Les missions de l'organisme de gestion**

Nous retiendrons principalement et de manière non exhaustive, les missions suivantes :

- Participer à l'élaboration et mettre en oeuvre la politique nationale de volontariat,
- Développer une stratégie de communication pour la valorisation et la promotion du volontariat,
- Identifier les missions et agréer/accréditer les structures d'accueil
- Recruter les volontaires,
- Former les volontaires, mais également les tuteurs/superviseurs,
- Assurer la gestion administrative et financière des volontaires (notamment le versement des indemnités) et des structures d'accueil,
- Suivre et évaluer les volontaires et les structures d'accueil,

- Rendre compte aux instances de tutelle
- Exercer une fonction de contrôle
- Nouer des partenariats avec les organismes similaires de gestion de volontariat dans le cadre de la coopération bi et multilatérale.

La mise en oeuvre de ces différentes missions s'inscrit dans le cadre d'un mandat généralement précisé dans les textes de référence et s'appuie sur des procédures de gestion maîtrisées.

## **3. Les ressources humaines de l'organisme de gestion**

Une gestion transparente et efficace des ressources humaines suppose notamment de :

- Élaborer des fiches de poste détaillées (en fonction des besoins réels),
- Identifier les compétences et veiller à la meilleure adéquation possible entre le profil du candidat et les exigences du poste à occuper,
- Privilégier les compétences et non les statuts (recruter des fonctionnaires, mais également des contractuels pour des missions particulières),
- Se donner la possibilité d'accueillir, pour une durée limitée, des compétences extérieures (fonctionnaires, experts issus de l'université, du monde associatif ou du secteur privé, éventuellement volontaires des autres corps ...),
- Construire un plan de formation professionnelle continue (avec une déclinaison nationale et régionale) pour les gestionnaires en fonction des postes occupés,
- Évaluer régulièrement le personnel sur la base de critères mesurables et en fonction des objectifs assignés.

## En pratique, les principales fonctions à prévoir dans l'organigramme d'un programme national de volontariat :

- direction générale, coordination nationale
- direction administrative et financière,
- contrôle de gestion, gestion des ressources humaines,
- promotion et communication,
- relations avec les structures d'accueil et les partenaires,
- formation des volontaires et des tuteurs et accompagnement post volontaire
- suivi-évaluation et contrôle ...

Certaines fonctions peuvent être externalisées (paiement des indemnités des volontaires, communication...) aussi bien à l'échelon central que déconcentré.

Dans la suite de ce guide nous utiliserons le terme Structure Nationale de Volontariat Jeunesse (SNVJ) et Centres Régionaux de Volontariat Jeunesse (CRVJ) pour évoquer l'organisme de gestion et son échelon déconcentré. Ce dernier, selon les pays, fait l'objet d'une convention de partenariat spécifique avec une organisation de la société civile présente sur ce territoire, ou avec les services déconcentrés de tel ou tel ministère. Les missions des CRVJ font l'objet d'un cahier des charges reflétant les missions déléguées par la SNVJ.

### 4. L'indispensable contrôle

Afin de garantir une gestion efficiente et efficace de tout le dispositif opérationnel du programme, il y a nécessité de mettre en place un dispositif de contrôle interne en dehors du contrôle externe qui peut être commandité par la puissance publique et/ou les partenaires techniques et financiers.

Ce dispositif permettra de contrôler le respect des procédures et des engagements pris par les différents acteurs du programme.

D'une manière générale le dispositif de contrôle permettra de vérifier, par exemple :

- la conformité des engagements pris dans un agrément,
- la convention de partenariat,
- le respect d'un cahier de charge
- le respect par le volontaire des termes de son contrat,
- le respect des procédures de passation des marchés et des procédures comptables

Ceci peut permettre de prendre des

mesures correctives pouvant aboutir au retrait de l'agrément ou à la rupture du contrat du volontaire, ou formuler des recommandations dans une perspective d'amélioration du dispositif.

Le contrôle peut aussi mettre en évidence la nécessité d'allouer des moyens supplémentaires en fonction des dynamiques en cours.

Le contrôle peut se réaliser via un audit organisationnel, ou l'application de procédures de vérification préalablement élaborées.

### D. Les financements

Le volontariat remplit une mission d'intérêt général. Son existence et sa pérennité dépendent d'une bonne stratégie de mobilisation et d'utilisation des ressources ; celles-ci viendront principalement des finances publiques mais pourront être complétées par des fonds en provenance du secteur privé ou de partenaires extérieurs.

Dès la mise en place du dispositif, il convient d'identifier des recettes et des mécanismes de financement à même de garantir le développement du programme et sa pérennité.

Quelques points méritent d'être soulignés :

### **1. La nécessité d'un engagement fort de l'État**

Le succès d'un programme de volontariat national dépend principalement de l'engagement politique de la puissance publique qui doit se traduire par une forte contribution financière. C'est de cet engagement initial que dépendra la contribution des autres partenaires et acteurs de l'initiative.

C'est pourquoi, l'inscription d'une ligne dédiée au budget annuel de l'Etat et sa mention dans un texte de loi sont autant d'éléments qui sécuriseront le programme.

### **2. La diversification des sources de financement**

Il peut arriver que l'Etat comme contributeur principal ne soit pas toujours en mesure de prendre en charge l'ensemble des lignes budgétaires dédiées au dispositif. Afin d'éviter que la mise en oeuvre du dispositif ne soit affecté qualitativement il est indispensable de mobiliser des recettes extérieures.

Cette diversification, qui vise à assurer la qualité du dispositif et notamment via son financement, peut revêtir différentes formes :

- Obtenir un soutien financier, sous forme de numéraire ou de prestations de services de la part du secteur privé et/ou d'organismes internationaux
- Doter l'organisme de gestion d'une personnalité juridique autorisant les dons et legs
- Organiser des campagnes de mobilisation de ressources ciblant à la fois les entreprises et les particuliers via des activités ou des évènements particuliers
- Envisager la création de taxes parafiscales sur certains produits (par exemple, tabac, alcool, jeux de hasard...) dont un pourcentage pourrait être affecté au programme de volontariat.

### **3. La contribution financière des structures d'accueil**

Il ne serait en rien illégitime que les structures d'accueil, qui sont les principales bénéficiaires de l'action des volontaires, soient appelées à contribuer au financement du programme. Cette contribution, qui témoignera de leur degré d'implication et de responsabilité, peut être envisagée sous diverses formes :

- Prise en charge totale ou partielle des indemnités des volontaires;
- Prise en charge totale ou partielle du coût de la gestion des volontaires
- Contribution en nature (exemple : logement du volontaire, déplacements, fournitures diverses, etc.).



**Conseil :** cette contribution doit être demandée dès le lancement du programme et l'élaboration de son budget ; elle peut faire l'objet d'une convention entre l'organisme de gestion du programme et la structure d'accueil du volontaire.

Dans le cas où les volontaires sont affectés dans le secteur public (santé, éducation nationale...), les ministères de référence doivent contribuer au budget du programme national de volontariat en conséquence, ils doivent donc intégrer cette dépense dans leur budget propre.

#### **4. La pérennité des engagements**

La promotion du volontariat s'inscrit sur le long terme. Dans cette optique sa pérennisation est assujettie à un engagement des partenaires financiers dans la durée. Il est utile de formaliser les différentes contributions dans le cadre de conventions de partenariat établies sur une base pluriannuelle.

Aussi convient-il notamment de faire inscrire cet engagement dans le plan stratégique pluriannuel des financeurs et tout particulièrement des bailleurs réputés soutenir les programmes de volontariat.

#### **5. Veiller à la plus grande transparence financière**

Le succès d'un programme est étroitement lié à sa bonne gouvernance. Il est indispensable de s'appuyer sur des procédures comptables très rigoureuses (un manuel peut être établi à cet effet) et de prévoir des modalités de contrôle de gestion extrêmement strictes (audits financiers réguliers, recours aux commissaires aux comptes ...).

#### **Conseils :**

- Dans le cadre des partenariats il faut prendre connaissance et maîtriser les procédures des partenaires notamment lorsqu'il s'agit des agences onusiennes et autres partenaires bilatéraux.
- Veiller à rendre régulièrement compte de l'utilisation des fonds aux partenaires.
- Pour la recherche de nouveaux financements veiller à monter des dossiers de demandes de financement de qualité et réalistes.
- Initier le processus de planification budgétaire en s'appuyant sur les cadres de planification des différents partenaires du programme et sur celui de l'État (prise en compte des besoins de financement dans la loi de

**En pratique, les principales dépenses d'un programme national de volontariat jeunesse :**

- Frais mobilisation des volontaires et promotion du volontariat
  - Frais de suivi accompagnement des volontaires
  - Recrutement, formation et affectation des volontaires
  - Gestion et administration des volontaires :
- allocations forfaitaires mensuelles
  - cotisations sociale des volontaires
- Salaires du personnel
  - Cotisations à la caisse nationale de sécurité sociale (protection sociale du personnel)
  - Frais de fonctionnement

finance/lignes dédiées).

**Point de vigilance :** Mise à disposition des fonds publics

Dans le cas de figure où la dotation annuelle de l'Etat est gérée à travers un compte de dépôt domicilié au Trésor Public, il convient d'obtenir une

mise à disposition souple et rapide des dotations annuelles. Veiller également à ce que les indemnités des volontaires soient traitées au même titre que les salaires des fonctionnaires de l'Etat et versées à la même date (régularité des paiements).



Réunion de Comité restreint de Rédaction du projet de Guide méthodique pour les gestionnaire des programmes de volontariat et des services civiques Dakar du 15 au 19 Avril 2013.

# **PARTIE 2**

**METTRE EN OEUVRE UN PROGRAMME  
NATIONAL DE VOLONTARIAT JEUNESSE**

## I. LA MOBILISATION DES ACTEURS DU VOLONTARIAT : LES STRUCTURES D'ACCUEIL ET LES VOLONTAIRES

La mobilisation des acteurs du volontariat (volontaires, structures d'accueil : collectivités territoriales, organisation de la société civile ; établissements publics ...) a pour enjeu la promotion d'une vision du volontariat et de ses valeurs ainsi que la reconnaissance des engagements volontaires dans la société.

Elle se décline par la mise en place d'actions de promotion, de communication (campagnes de communication) en direction des publics cibles (jeunes, organisations de la société civile, collectivités territoriales ...) et de la population en général et des actions de plaidoyer en direction des acteurs institutionnels, financiers.

Ces actions ont plusieurs objectifs :

- sensibiliser les jeunes à s'engager en mettant en avant les valeurs de citoyenneté, de solidarité, d'utilité sociale ainsi qu'en leur permettant de prendre conscience de l'impact d'un engagement volontaire sur leur parcours de vie (engagements citoyens) ainsi que sur leur parcours professionnel (amélioration de leur employabilité).
- sensibiliser les organisations de la société civile, les établissements publics ... à accueillir un ou plusieurs volontaire(s) : ressource humaine complémentaire sans laquelle certaines activités, certains projets ne pourraient pas se concrétiser. Le statut et le positionnement du volontaire permettent à ce dernier d'interpeller le fonctionnement, les modalités d'action de la structure d'accueil ce qui représente un véritable atout.

Différentes actions permettent de

sensibiliser les différents publics cibles, en fonction de l'état d'avancement du Programme National de Volontariat Jeunesse :

- l'information : l'élaboration de supports d'information / de communication en fonction des publics cibles (le message à faire passer doit être clair)
- les études sur le devenir des volontaires après la réalisation d'une mission de volontariat à différents niveaux :
- la construction personnelle et l'éveil citoyen
- l'acquisition de compétences et l'intégration sur le marché du travail
- la réalisation d'études sur l'impact des missions de volontariat sur les secteurs prioritaires du programme national de volontariat jeunesse, sur le développement.

Ces études permettent de disposer d'un argumentaire pour alimenter des démarches de plaidoyer. Des enquêtes \* en début et en fin de parcours sont dans certains pays mises en place pour disposer d'une base d'informations fiables.

**Conseil** : des indicateurs de suivi sur le post volontariat (le devenir du volontaire) indicateur de mesure sur l'impact du volontariat sur la personne, sur les structures d'accueil, leur contribution au développement (aux objectifs de développement) sont à envisager dès l'élaboration du programme.

## En pratique-l'élaboration d'une stratégie de communication

1. Un message clair : une définition, une vision claires du volontariat / présentation du programme national de volontariat jeunesse (missions, valeurs) et de son organisation (structure nationale de volontariat jeunesse ; centres régionaux de volontariat jeunesse) / types de structures d'accueil / types de missions / les conditions d'accès...
2. Un message adapté au public cible : même si le message à faire passer est le même, sa formulation en fonction du public cible peut varier (langage courant / langage soutenu / choix des illustrations, des témoignages...)
3. Une diffusion adaptée au public cible, le choix du canal de diffusion est au coeur de la stratégie de communication en vue d'atteindre la cible visée (journaux, radio, tv, affichage, distribution dans des lieux stratégiques de flyers...). L'identification de partenaires stratégiques pouvant servir de relais d'information est indispensable.

### Quelques pistes :

- prévoir des actions de sensibilisation et d'information en direction des instances de décision, des structures d'accueil potentielles, des collectivités territoriales et de la population en général
- utiliser les réseaux existants d'information et d'orientation des jeunes et élaborer des outils spécifiques (brochures, fiches d'orientation, ...)
- créer et animer des sites internet dédiés au volontariat
- favoriser la création de réseaux d'anciens volontaires (ancien volontaire considéré comme un ambassadeur du volontariat)
- favoriser le témoignage des anciens volontaires : essaimage, information par les pairs
- organiser des échanges de pratiques entre structures d'accueil qui soulignent les apports du volontariat
- s'appuyer sur des personnalités : anciens volontaires - exemples de réussite
- s'appuyer sur les évènements internationaux et nationaux : la Journée Internationale des Volontaires (le 5 décembre), Journée Internationale de la Jeunesse (12 août), Journée Internationale de la Francophonie (20 mars), Journées Nationales diverses,....
- communiquer en direction de la presse écrite et audio-visuelle (dossiers de presse, reportages, films documentaires, ...)
- plaider pour le développement de l'éducation civique et citoyenne dans les programmes scolaires permettant de sensibiliser sur l'engagement volontaire
- développer des supports écrits de communication : brochures ; plaquettes ; flyers (...) et les traduire en langue locale
- développer des supports à la mobilisation des acteurs du volontariat : appel à candidature au volontariat national\* (en direction des jeunes) ; avis à manifestation d'intérêt pour l'accueil de volontaires nationaux\* (en direction des organisations de la société civile; collectivités territoriales ...)

## II. L'IDENTIFICATION : QUELLES STRUCTURES D'ACCUEIL, QUELLES MISSIONS DE VOLONTARIAT POUR QUELS VOLONTAIRES ?

Cette phase s'appuie sur la démarche d'analyse des besoins. Elle a pour objectif de faire coïncider les besoins d'une structure d'accueil exprimée dans une fiche de mission et le profil d'un volontaire en vue de l'affectation du volontaire sur la mission au sein de la structure d'accueil.

Les structures d'accueil sont diverses : il peut s'agir de collectivités territoriales, d'organismes publics ou d'organisations nationales (organisations de la société civile, ou internationales). L'accueil de volontaires par ces dernières requiert de mettre en place une procédure de contractualisation relevant soit de l'agrément et / ou d'une convention de partenariat\*.

### A. Analyser les besoins : identifier la mission de volontariat

Il s'agit d'une démarche permettant de mettre en évidence que la mission de volontariat est une réponse à un besoin exprimé par une structure d'accueil et qu'elle est légitime, faisable et pertinente. L'analyse des besoins permet de veiller à ce que les missions identifiées correspondent aux objectifs du programme national de volontariat (thématique de développement – secteur prioritaire) et que la mission de volontariat soit complémentaire à l'emploi statutaire. Elle nécessite d'élaborer des critères d'éligibilité spécifiques en fonction des objectifs du programme National de Volontariat Jeunesse. (Lien avec la question de la contractualisation entre structure d'accueil et Structure Nationale de Volontariat Jeunesse).

### En pratique – exemple d'actions et de support à mettre en place

- Élaboration et diffusion d'un formulaire de proposition de mission de volontariat\* à remplir par les structures candidates à l'accueil d'un ou plusieurs volontaires. Ce formulaire fait l'objet d'une inscription dans une base de données
- Entretien avec les structures d'accueil – Définition de la mission/ Élaboration des termes de référence (nature et objectifs de la mission ; résultats attendus de la mission ; profil recherché du volontaire)
- Organisation de rencontres en régions entre les instances du programme national de volontariat jeunesse et les structures d'accueil pré – identifiées.

### En pratique – exemple de critères d'éligibilité concernant la structure d'accueil et la mission posée.

- Existence légale de la structure d'accueil
- Bonne gouvernance de la structure d'accueil (réunion des instances, comptabilité...)
- Adéquation avec les domaines d'intervention du programme national de volontariat jeunesse et les activités développées par la structure d'accueil (secteurs prioritaires)
- Justification du recours à un volontaire à temps plein plutôt qu'à un salarié
- Définition claire de la mission de volontariat
- Capacité à contribuer financièrement à l'accueil du volontaire (principe de cofinancement)
- Mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation de la mission par le volontaire
- Capacité de la structure d'accueil à accueillir et à accompagner le parcours du volontaire
- Identification d'un tuteur / superviseur : capable d'assurer l'accompagnement du volontaire et le suivi de sa mission (cf. thématique de la mission)

## B. Contractualiser avec une structure d'accueil

Dès qu'une structure candidate à l'accueil de volontaire a fait l'objet d'une procédure de vérification des critères d'éligibilité, la structure nationale de volontariat jeunesse propose une procédure de contractualisation. Celle-ci

peut s'appuyer sur différentes modalités :

délivrance d'un agrément et/ou convention de partenariat pour la mise à disposition de volontaires nationaux\*, selon le choix des pays. Il s'agit de valider la compétence de la structure d'accueil à accueillir un volontaire et à accompagner son parcours.

### En pratique - La contractualisation nécessite de :

- vérifier l'éligibilité de la structure candidate à l'accueil d'un ou plusieurs volontaire(s) (cf. critères d'éligibilité), la légitimité et la faisabilité de la mission proposée
- valider l'inscription de la structure dans la base de données des structures d'accueil via la délivrance d'un agrément ou la signature d'une convention de partenariat. Ces documents précisent la durée de l'agrément / du partenariat ; les engagements réciproques de la structure d'accueil et de la structure nationale de volontariat jeunesse ; la capacité d'accueil de volontaires (nombre maximum)
- assurer un suivi des agréments délivrés / des conventions de partenariats signées (un agrément peut être retiré / une convention de partenariat peut être rompue si la structure d'accueil ne remplit plus les critères d'éligibilité. L'alerte émane souvent des volontaires ainsi que des centres régionaux qui assurent le suivi des volontaires.
- garantir les procédures de renouvellement d'agrément / de convention de partenariat en procédant à un bilan, à une évaluation.

**Point de vigilance :** dans le cas du volontariat avec mobilité internationale (Sud-Sud et Sud Nord), la structure d'envoi et la structure d'accueil font l'objet d'une convention de partenariat spécifique et non d'une procédure d'agrément ou de conventionnement classique. La relation partenariale est au coeur de la qualité du projet de volontariat.

## C. Sélectionner et affecter un volontaire

Une des préoccupations sur cette étape est d'assurer l'équité entre les candidats. Il est indispensable pour

répondre à cette exigence de déterminer des procédures et modalités de sélection, d'élaborer des outils spécifiques et de former les acteurs en charge de la sélection des candidats.

## En pratique :

- Définir les conditions d'accès au volontariat en fonction des objectifs du programme national de volontariat jeunesse : fixer une tranche d'âge (minimum / maximum) ; selon les priorités du pays : discrimination positive en direction des femmes et/ou des handicapés, des demandeurs d'emploi, valoriser les candidats ayant des expériences associatives...
- Communiquer : élaborer et diffuser un formulaire d'appel à candidature au volontariat national \* (cf. stratégie de communication) sur des thématiques de mission et critères de sélection précis. Une fois ce formulaire de candidature complété par les candidats il fait l'objet d'une inscription dans la base de données des candidats au volontariat\* et permet la délivrance d'un N° de candidature qui ne signifie pas une admission automatique au programme.
- Elaborer un guide de pré-sélection\* en fonction des profils recherchés (thématiques de missions) et des critères de sélection définis. Ce guide doit permettre de pré sélectionner des candidats à partir de la base de données des candidats au volontariat.
- Définir les modalités de sélection des candidats pour une mission : entretien oral du candidat avec le jury et/ou tests écrits. Composition du jury : la structure nationale de volontariat jeunesse, représentant de la/ ou / des structures d'accueil, représentant du service technique de l'État correspondant à la thématique de la mission...

**Conseils :** la sélection des volontaires peut se faire directement par la structure d'accueil ou être gérée par la structure nationale de volontariat jeunesse qui ensuite propose le candidat sélectionné à la structure d'accueil.

Une sélection impliquant différents acteurs permet d'éviter certains biais (favoritisme / PAC (Parents Amis - Connaissances) et de se référer au contexte et orientations du programme national de volontariat jeunesse (brassage des populations en vue d'une cohésion nationale).

L'affectation du volontaire sur une mission de volontariat doit avoir pour principale préoccupation l'adéquation entre les besoins de la structure d'accueil exprimés dans la fiche de mission et le profil du candidat.

### D. Contractualiser avec un volontaire

Il existe deux schémas possibles de contractualisation avec le volontaire, le choix pour l'un ou l'autre dépend

notamment du circuit de paiement des indemnités.

#### **1. Contractualisation bilatérale :**

Signature du contrat de volontariat entre le volontaire et la structure nationale de volontariat jeunesse\*. La signature du contrat correspond à l'inscription du volontaire au registre des volontaires nationaux (N° attribué).

#### **2. Contractualisation tri partite :**

Signature du contrat entre le volontaire, la structure nationale de volontariat jeunesse et la structure d'accueil.

**Conseil :** dans le cas 1, il est toutefois nécessaire d'envisager un engagement tri partite (volontaire, structure d'accueil, structure nationale de volontariat jeunesse) à travers un document annexe. Dans les 2 cas, la fiche de mission peut être annexée au contrat de volontariat, mais ne doit pas empêcher des évolutions, des ajustements de celle-ci au cours de la réalisation de la mission de volontariat.



## En pratique – les principaux éléments de contenu d'un contrat de volontariat

- Droits et devoirs du volontaire
- Modalités d'indemnisation
- Les clauses de résiliation du contrat
- Les conditions d'exercice de la mission

## En pratique – quelques conseils :

- Proposer au candidat une démarche d'adhésion aux valeurs du volontariat : lettre d'engagement ; serment du volontaire\* ; charte du volontaire ; quel que soit le support utilisé, il représente un contrat moral.
- Fixer une limite de durée du contrat de volontariat (exemple, 2 ans non renouvelable) afin de permettre l'engagement du plus grand nombre.



Réunion du comité restreint de rédaction de guides méthodologique et pratique de gestion d'une structure nationale de volontariat jeunesse, Juillet 2014

### III. LA PRÉPARATION DES VOLONTAIRES ET DES STRUCTURES D'ACCUEIL

Cette partie s'intéresse à la préparation des volontaires par la mise en place de session de formation et à la préparation des structures d'accueil à accueillir et à accompagner des parcours de volontaires.

#### A. Former les volontaires

La mise en place de sessions de formation en direction des volontaires nécessite de disposer d'un pool de formateurs et donc en amont d'organiser des formations de formateurs et d'un guide pédagogique décrivant la démarche pédagogique, les objectifs de la formation, les contenus de la formation, les techniques d'animation de chaque séquence (travail en groupe, ateliers ; mise en situation ; exposés) et les supports disponibles ou à créer

(documentaires, diaporama, documents divers).

La formation d'adultes nécessite une démarche particulière axée sur l'échange d'expériences, sur une pédagogie active s'appuyant sur la pratique et l'analyse de pratique des participants.

#### L'ingénierie de formation suppose différentes étapes :

- l'analyse des besoins en formation des volontaires en favorisant l'expression de leurs attentes en amont (enquête)
- la conception pédagogique de la formation
- la réalisation de la formation
- l'évaluation de la formation

#### Focus – les étapes de la conception pédagogique

1. Objectif pédagogique global
2. Objectifs pédagogiques partiels
3. Contenu des séquences
4. Méthodes – Techniques
5. Durée (à déterminer en fonction des objectifs fixés et du nombre de volontaires)
6. Supports
7. Evaluation sur la base des résultats attendus

#### Focus - La conception d'une action de formation

Objectif pédagogique global	Titre de la séquence	Objectif pédagogique partiel	durée	Méthode d'animation	Outil / support
-----------------------------	----------------------	------------------------------	-------	---------------------	-----------------

## En pratique - la formation pré volontariat

La préparation à l'expérience de volontariat ou formation pré volontariat \* : elle se déroule avant le déploiement sur le terrain des volontaires. Elle est organisée en collectif et a pour enjeu de développer le sentiment d'appartenance au groupe « corps national de volontariat », elle représente un véritable levier de mixité sociale et culturelle, elle permet la rencontre et l'interconnaissance des jeunes du pays.

Les thématiques abordées relèvent de 2 niveaux :

- général : éducation à la citoyenneté, civisme, culture de la paix, éveil patriotique...; connaissance du programme national de volontariat jeunesse : vision et valeurs du volontariat, objectifs, fonctionnement administratif ...
- technique : lorsqu'une cohorte de volontaires est à former sur un même type de mission (santé, agriculture ...) et/ou sur des bénéficiaires spécifiques (prisonniers, jeunes enfants, migrants, victimes de catastrophe, personnes âgées ....) une partie de la formation peut dans ce cas être consacrée à renforcer les compétences techniques des volontaires et leurs connaissances sur le secteur et/ ou les bénéficiaires.

La formation est un temps d'échanges entre les différents acteurs impliqués sur le programme national de volontariat : organisme de gestion du programme (SNVJ), structures d'accueil, volontaires, au cours duquel les modalités de fonctionnement du programme peuvent être interrogées. Ces questionnements, échanges de points de vue représentent un véritable atout pour ajuster la gestion du programme national de volontariat jeunesse.

Une attestation de formation\* de volontariat est délivrée à l'issue de la formation et de nombreux pays organisent à l'issue de la formation une séquence dédiée au serment des volontaires\*.

Ce temps de formation peut permettre d'identifier les besoins en formation continue de chaque participant.

En effet, le profil des volontaires composant ces formations est souvent hétérogène ; par conséquent, il est indispensable d'envisager l'individualisation du parcours de formation. En fonction du niveau d'étude initial, par exemple, certains volontaires peuvent exprimer le besoin de renforcer leur capacité en expression écrite. Des temps de formation spécifique peuvent donc être envisagés tout au long de la réalisation de leur mission.

**Conseil :** dans le cadre du volontariat avec une mobilité nationale ou internationale, un des objectifs de la formation est d'appréhender la mission dans un contexte différent, d'appréhender les différences culturelles, de travailler sur les représentations des volontaires en vue de les faire évoluer.

## B. Préparer les structures à l'accueil de volontaires

### 1. Identifier le tuteur/superviseur du volontaire au sein de la structure d'accueil

Le tuteur / superviseur est responsable de l'accueil et de l'accompagnement du volontaire tout au long de son parcours de volontaire.

Cette personne doit dans la mesure du possible :

- être permanent au sein de la structure et s'être proposé pour assurer cette fonction de

tuteur/superviseur

- être dans le même champ d'action, de compétences que le volontaire
- connaître la structure d'accueil
- connaître la philosophie du programme national de volontariat jeunesse
- être en relation avec la structure nationale de volontariat jeunesse et/ou le centre régional de volontariat jeunesse
- intégrer sa fonction de tuteur/superviseur dans la planification de ses propres activités
- être en capacité de se rendre disponible
- être dans une relation quotidienne avec le volontaire sans forcément être responsable des activités

### En pratique – quelques conseils

Lors de l'accueil de plusieurs volontaires dans une même structure et sur une même période il est nécessaire d'identifier plusieurs tuteurs / superviseurs et de développer les échanges de pratiques ; l'expérience des uns permettant de répondre aux questionnements d'autres. Il est recommandé de ne pas dépasser le nombre de 3 volontaires par tuteur / superviseur.

menées par celui-ci

### 2. Identifier les missions précises du tuteur / superviseur

Les principales missions du tuteur / superviseur sont d'assurer :

- l'accueil et l'intégration du volontaire dans la structure d'accueil
- l'accompagnement du volontaire et de sa mission

L'objectif est de permettre au volontaire de :

- acquérir des compétences
- s'exercer à la prise de responsabilité
- se sentir utile et de mettre en acte ses valeurs de solidarité
- développer son autonomie
- développer sa citoyenneté

Chaque structure d'accueil peut décliner ces missions et les formaliser dans une fiche de mission du tuteur / superviseur.

### Point de vigilance :

Le tuteur / superviseur en lien avec le responsable légal de la structure d'accueil doit :

- garantir les conditions matérielles nécessaires à la réalisation de la mission par le volontaire (logement, bureau, outils...), il s'agit d'un des critères permettant à une structure d'être agréée/de signer une convention de partenariat, le non-respect de celui-ci peut remettre en cause le contrat entre la structure d'accueil et la structure nationale de volontariat jeunesse.
- veiller à ce que l'exercice de la mission de volontariat se réalise dans le respect des cadres administratifs fixés (statut, sécurité sociale...)

### 3. Former à la fonction de tuteur / superviseur

Un travail de sensibilisation des structures candidates à l'accueil de volontaires sur l'importance du tuteur / superviseur est à envisager dès les premiers échanges avec la structure nationale de volontariat jeunesse, notamment en proposant des entretiens approfondis dans le cadre de la sélection des structures d'accueil.

La structure nationale de volontariat jeunesse peut élaborer un cahier des charges du tuteur / superviseur, il est un support aux échanges avec la structure candidate à l'accueil de volontaires et peut être accompagné d'un document dans lequel la structure d'accueil s'engage formellement à respecter ce cahier des charges.

La structure nationale de volontariat jeunesse peut organiser des sessions de formation en direction des tuteurs / superviseurs.

Les objectifs de cette formation sont de / d' :

- appréhender les missions et le positionnement du tuteur / superviseur
- rendre opérationnel / programmer : l'accueil et l'intégration du volontaire, l'accompagnement du volontaire et de sa mission
- outiller la fonction de tuteur / superviseur
- permettre un échange de pratiques entre les structures d'accueil
- souligner la particularité de la gestion d'une ressource humaine – volontaire



Journée de formation de formateur de jeunesse et de jeunes leaders en animation et en gestion des activités en vue de promouvoir le volontariat bénévole à St-Louis du Sénégal le 12 Septembre 2011 (Travaux d'intérêt communautaire)

## IV. LA REALISATION DE LA MISSION DE VOLONTARIAT : L'ACCOMPAGNEMENT DU VOLONTAIRE ET DE SA MISSION

Cette partie a pour objectif de proposer des repères sur les étapes clés de la phase de réalisation de la mission de volontariat, elle s'intéresse plus particulièrement à la qualité de l'accompagnement comme garantie de réussite de la mission de volontariat et aux acteurs de l'accompagnement.

### A. Accueillir et intégrer un volontaire

Chaque accueil est unique, c'est un temps important car il marque la première impression du volontaire sur la structure d'accueil, sur son environnement. L'intégration est à envisager tout au long de la mission du volontaire en facilitant sa relation aux salariés de la structure d'accueil, aux partenaires, aux bénéficiaires ....

L'accueil et l'intégration du volontaire doivent permettre :

#### En pratique – quelques conseils

- Veiller à ce que l'ensemble des personnels de la structure d'accueil soit informé de l'arrivée du volontaire et de sa mission et lever toute ambiguïté sur la nature, les objectifs, les moyens de la mission (différence volontariat / salariat)
- Le tuteur / superviseur doit faire preuve de disponibilité dans les premières semaines, pour assurer la qualité de l'accueil et de l'intégration du volontaire
- Fournir au volontaire les documents utiles à la compréhension du fonctionnement de la structure, les documents techniques en lien avec la mission
- S'appuyer sur la présence de volontaires ou d'anciens volontaires au sein de la structure d'accueil (parrainage par un pair)
- Associer les interlocuteurs (partenaires/bénéficiaires/membre de l'équipe de la structure d'accueil) à l'accueil du volontaire
- Proposer au volontaire d'écrire ses premières impressions, ses étonnements, ses questionnements
- Proposer au volontaire un planning de rencontres et d'activités sur cette phase d'accueil et un entretien de fin de phase d'accueil avec le tuteur / superviseur
- Laisser un temps d'immersion suffisant avant la prise en main effective de la mission par le volontaire
- Proposer au volontaire de participer à la vie de la structure (réunions d'équipe ...) et l'encourager à donner son avis, à s'exprimer, afin de favoriser son intégration et son sentiment d'appartenance (ce regard neuf et extérieur est un véritable levier pour la structure d'accueil et le développement de ses activités)
- Proposer un stage d'intégration, lors de l'arrivée de plusieurs volontaires sur une même période.

## B. Gérer un volontaire

Deux aspects sont à prendre en compte dans le cadre de la gestion d'un volontaire :

- les formalités administratives et financières : la structure nationale de volontariat jeunesse (ou sa représentation régionale) ainsi que la structure d'accueil doivent s'assurer que les dispositions administratives et financières (circuit de paiements des indemnités, assurance du volontaire en exercice) ont été prises en compte avant l'arrivée du volontaire

dans la structure d'accueil. Il s'agit aussi de s'assurer dès l'arrivée du volontaire de sa compréhension de ces circuits financiers et administratifs et de formaliser son arrivée dans la structure (inscription dans le registre de la structure, délivrance d'une carte de volontaire).

- le positionnement du volontaire dans la structure : ce n'est ni un stagiaire, ni un salarié. Il réalise une mission d'utilité sociale au sein de la structure d'accueil avec des résultats attendus mais sans relation hiérarchique, au sens du code du travail en vigueur dans le pays.

## En pratique – les droits et devoirs du volontaire

Le volontaire a des droits et des devoirs, le volontaire s'engage notamment à honorer ses engagements :

- en respectant le cadre de sa mission et le fonctionnement de la structure d'accueil : présence, horaires ; relations adaptées avec les bénéficiaires, salariés, partenaires ; devoirs de réserve, de discrétion ; les règles de déontologie ... La structure d'accueil peut élaborer une charte pour spécifier le cadre de la mission, l'adhésion des volontaires à celle-ci peut être un élément fédérateur
- en s'investissant et s'impliquant avec sérieux sur sa mission,

La structure d'accueil veille quant à elle au respect des droits du volontaire notamment en permettant l'organisation des congés du volontaire.

Point de vigilance : en cas de non-respect des engagements pris par le volontaire et/ou problèmes de comportement ou de non-respect des engagements pris par la structure d'accueil, les sanctions sont de la responsabilité de la structure nationale de volontariat jeunesse.

### **C. Accompagner le volontaire et sa mission**

La notion d'accompagnement est ici appréhendée à deux niveaux : le volontaire, sa mission. Il mobilise différents acteurs : le tuteur / superviseur et les centres régionaux de volontariat (ou autres services déconcentrés du programme national de volontariat jeunesse) et permet un accompagnement de proximité (tuteur / superviseur) et un suivi extérieur, plus distancié, par le centre régional de volontariat.

**L'accompagnement du volontaire** nécessite une relation de proximité avec le tuteur / superviseur sans obligatoirement que celui-ci soit responsable des activités menées par le volontaire. Elle exige également des qualités d'écoute de la part du tuteur / superviseur.

L'accompagnement du volontaire s'organise principalement sur la base de la relation tuteur / superviseur et volontaire, la phase d'accueil et d'intégration a dans un premier temps permis au volontaire et au tuteur / superviseur d'apprendre à se connaître. Elle doit permettre d'instaurer une relation de confiance, une relation d'aide en vue du dépassement des difficultés rencontrées par le volontaire dans le cadre de son positionnement, de ses relations avec différents interlocuteurs.

**Le suivi du volontaire** est aussi une responsabilité des centres régionaux de volontariat (CRV). Ce suivi peut se dérouler à travers des visites régulières dans les structures d'accueil, l'organisation de rencontres de volontaires (échanges entre pairs), la planification d'entretiens sur l'avancement de la mission réunissant le volontaire, le représentant du centre régional de volontariat et le tuteur / superviseur.

#### **En pratique – conseils au tuteur / superviseur :**

- identifier les motivations du volontaire à son arrivée et tout au long de sa mission et s'appuyer sur celles – ci pour l'aider dans les moments de doute
- être attentif aux changements de comportement du volontaire : à ses absences et ou retards, à son irritabilité... et permettre au volontaire de s'exprimer sur ces changements et le soutenir en cas de problèmes personnels tout en respectant sa vie privée.

Le volontaire exerce souvent son activité dans le cadre d'une équipe, si le tuteur / superviseur n'est pas responsable des activités menées par le volontaire il doit toutefois veiller à l'intégration du volontaire dans cette équipe. S'il fait lui-même partie intégrante de cette équipe et qu'il a en charge la responsabilité de son animation, il devra veiller à avoir un juste positionnement vis-à-vis de chaque membre de l'équipe. Dans les deux cas de figure, il doit prévenir toute situation conflictuelle et être en capacité de proposer une issue constructive en cas de difficultés relationnelles, de conflit entre les membres de cette équipe.



**L'accompagnement de la mission du volontaire** consiste à faire des points réguliers avec le volontaire sur les activités conduites ils permettent de faire évoluer la fiche de mission en fonction des besoins de la structure d'accueil et des appétences du volontaire pour telle ou telle activité.

Le tuteur / superviseur appuie le volontaire dans la planification de ses activités et dans l'auto-évaluation de celles-ci, il peut le conseiller mais il ne

prend pas de décision à sa place, lui proposer des formations pour renforcer ses compétences techniques. L'organisation de temps de bilan d'activités permet d'aider le volontaire à prendre du recul et à identifier les compétences acquises dans le cadre de la conduite de ses activités. En fin de mission, l'accompagnateur peut appuyer le volontaire dans l'élaboration de son projet professionnel en l'informant et en l'orientant.

## En pratique – les outils liés à l'accompagnement

- L'entretien : il nécessite d'être préparé de la part du volontaire et du tuteur / superviseur et doit permettre d'aborder les différentes dimensions de la mission de volontariat : le positionnement dans la structure, les relations au sein de l'équipe, les activités menées, les difficultés rencontrées, les systèmes de résolution mis en place, les compétences développées, les savoirs acquis ...  
L'entretien doit faire l'objet d'un compte rendu rédigé par le volontaire et/ou le tuteur / superviseur. Le rythme et la fréquence des entretiens sont à discuter et peuvent s'ajuster en fonction des situations rencontrées.
- Le carnet du volontaire : recueil d'expérience, outil d'analyse de pratique, de capitalisation. Le tuteur / superviseur peut proposer au volontaire d'utiliser un carnet pour y noter les activités menées, les réussites et les difficultés rencontrées, les apprentissages issus de ces expériences, les ressentis ... Le carnet du volontaire est un outil personnel. Il est utile au volontaire pour analyser ses pratiques, garder la trace de son parcours de volontaire et préparer les entretiens avec le tuteur / superviseur.
- Le planning d'activités et le rapport d'activités sont deux outils formels pour partager et diffuser les avancées de la mission du volontaire et permettent aussi d'en garder une trace.
- L'organisation de rencontres de volontaires et/ou de tuteurs / superviseurs permettent des échanges de pratiques, des temps de formation entre et par les pairs.

## V. BILAN ET RESTITUTION DE LA MISSION DE VOLONTARIAT : L'ACCOMPAGNEMENT POST-VOLONTARIAT

Cette phase est essentielle à la reconnaissance de l'expérience de volontariat. Elle doit permettre au volontaire d'identifier et de formaliser les compétences acquises, ses évolutions personnelles et professionnelles et à la structure d'accueil de mesurer la contribution du volontaire et de sa mission sur la structure, sur ses activités.

### A. Accompagner la formalisation des compétences

Le fait d'appréhender le volontariat sous l'angle des compétences développées par l'expérience est un véritable enjeu pour plaider pour l'éducation non formelle en complément de l'éducation formelle et agir en vue de la reconnaissance de la dimension formative du volontariat.



Journée de formation de formateur de jeunesse et de jeunes leaders en animation et en gestion des activités en vue de promouvoir le volontariat bénévolat à St-Louis du Sénégal le 12 Septembre 2011 (Travaux d'intérêt communautaire)

### En pratique – les actions du tuteur / superviseur et de la structure nationale de volontariat jeunesse

- Organisation d'un entretien tuteur / superviseur – volontaire, de fin de mission en vue de relire ensemble, le parcours du volontaire et de repérer les compétences développées, les évolutions personnelles et professionnelles et d'appuyer le volontaire dans l'élaboration de son projet professionnel
- Élaboration d'outils par la structure nationale de volontariat jeunesse et son ministère de tutelle, pour la formalisation des compétences acquises dans le cadre du volontariat
- Organisation (par la structure nationale de volontariat jeunesse) de sessions de formation post volontariat dont les objectifs sont de permettre des échanges d'expérience entre pairs, d'appuyer l'identification et la formalisation des compétences transversales issues du volontariat, de former aux techniques de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien) ; d'informer sur les dispositifs d'insertion professionnelle du pays ; d'orienter le volontaire en fonction de son projet professionnel ; de préparer le volontaire à témoigner de son expérience (promotion du volontariat).

**Conseil :** des acteurs du volontariat dans certains pays s'organisent et développent des actions de plaidoyer pour l'élaboration d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) dans le cadre d'un volontariat (reconnaissance des acquis dans le cadre de l'éducation et la formation tout au long de la vie, équivalence de diplôme, dispense...)

## **B. Valoriser l'engagement volontaire**

L'organisation de temps spécifiques dédiés au bilan et à la restitution de la mission du volontaire permet de valoriser l'engagement volontaire.

En fin de mission, ces temps peuvent se concrétiser par :

- une restitution avec la présence des autorités, de la communauté

d'accueil des représentants de la structure nationale de volontariat jeunesse et/ ou du centre régional de volontariat, des partenaires et bénéficiaires de la mission...

- un entretien formel entre la structure d'accueil, le volontaire et la structure nationale de volontariat et/ou le centre régional de volontariat.

**Conseil :** ces temps peuvent être envisagés tout au long de la mission de volontariat pour permettre au volontaire de présenter les avancées de sa mission lors de réunion d'équipe au sein de la structure d'accueil ou en direction de la communauté d'accueil ou du centre régional de volontariat.

## **C. Assurer la mise en réseau des anciens volontaires**

## **En pratique, le volontaire :**

- restitue les moyens mis à sa disposition dans le cadre de sa mission
- rédige un rapport de mission

## **En pratique, la gestion administrative et statutaire :**

- délivrance d'une attestation de volontariat
- prise en compte du changement de statut par les organismes sociaux
- prise en compte des années de volontariat dans l'ancienneté dans le cadre d'un emploi et du calcul des droits à la retraite

Il s'agit d'un élément essentiel à la reconnaissance et à la promotion du volontariat dans la société. En effet, ceux qui parlent le mieux du volontariat et qui sont le plus à même de promouvoir ses valeurs sont les anciens volontaires.

La création d'un réseau ou plusieurs réseaux d'anciens volontaires : au niveau national, régional, par thématique de mission, nécessite de

s'assurer de son animation ( organisation de rencontres, sollicitation pour témoigner et agir pour la promotion et la reconnaissance du volontariat dans le cadre de la célébration de la journée internationale des volontaires ou de tout type d'événement en vue de sensibiliser d'autres jeunes à s'engager).

### En pratique,

- disposer d'une base de données des anciens volontaires
- mettre en relation les anciens volontaires dans une dynamique de réseau
- mettre en relation les anciens et nouveaux volontaires (parrainage)



Journée de formation de formateur de jeunesse et de jeunes leaders en animation et en gestion des activités en vue de promouvoir le volontariat bénévole à St-Louis du Sénégal le 12 Septembre 2011 (Travaux d'intérêt communautaire)

## CONCLUSION

En conclusion de ce guide, nous souhaitons mettre l'accent sur le développement d'une culture de l'évaluation qui conditionne la crédibilité et la pérennité d'une politique nationale du volontariat et de son programme national de volontariat jeunesse.

Pour l'Etat, le Ministère de tutelle, les bailleurs de fonds, se pose à un moment ou un autre la question de l'opportunité du choix de cette politique publique, de ses objectifs et orientations, de sa place dans la politique nationale.

L'évaluation externe (conduite par un prestataire, consultant...) en vue d'en garantir l'objectivité est à programmer dès l'élaboration du programme national de volontariat en se dotant d'indicateurs de suivi élaborés sur la base des résultats à atteindre.

Elle permet de disposer d'un bilan distancié et crédible. L'évaluation n'est pas un contrôle du bailleur, de la tutelle... ni un audit financier, organisationnel. (cf. partie 1 II. C 4. L'indispensable contrôle)

Deux enjeux sont au coeur de la démarche d'évaluation : la redevabilité et l'apprentissage. Elle requiert la participation des différents acteurs impliqués (parties prenantes : décideurs, gestionnaire ...) afin de prendre en compte les différents points de vue. En fonction de l'objet de l'évaluation, de la méthodologie appliquée, des objectifs... les rôles de chaque partie prenante peuvent varier : rôle de pilotage, de contributeur ou d'information d'une évaluation. L'évaluation permet de rendre compte des choix stratégiques et des engagements financiers importants effectués.

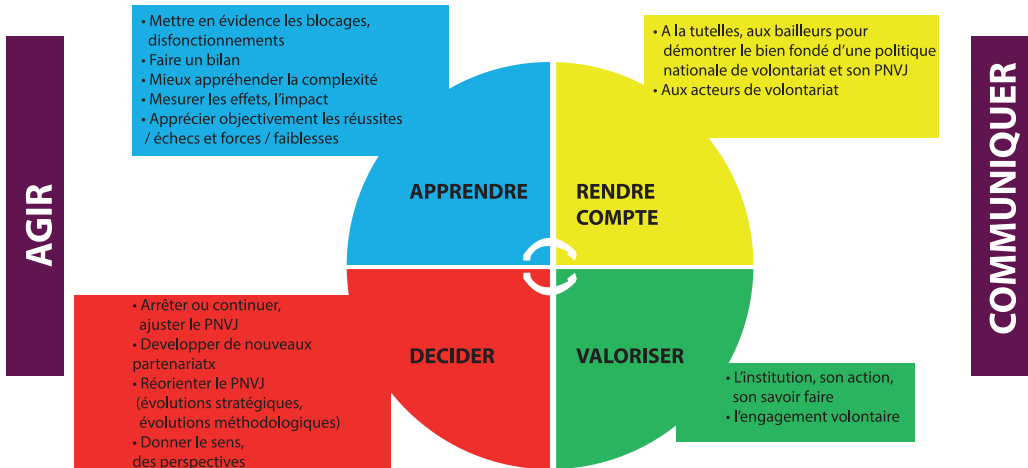
Elle est un élément structurant qui ne sert pas qu'à justifier mais aussi à convaincre du bien-fondé de la politique nationale de volontariat jeunesse et de son programme (outil au service de l'élaboration d'un argumentaire).

L'évaluation permet d'ouvrir sur des perspectives visant l'amélioration, voire la réorientation du programme. Elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage collectif. C'est un véritable outil de réflexion sur les fondements des choix politiques effectués et de construction de nouveaux modes de fonctionnement, politique et stratégique.

L'appropriation des recommandations de l'évaluation via l'organisation de temps de restitution permet aux acteurs une réflexion partagée et la définition de changements à mettre en oeuvre. Cette étape de l'évaluation nécessite d'être accompagnée et planifiée en vue de la prise en compte et de l'exploitation des résultats de l'évaluation.

Dans une démarche d'apprentissage, l'évaluation des résultats (cf. indicateurs de pilotage, de suivi) est à intégrer à la structure nationale de volontariat jeunesse (exemple création d'un département suivi évaluation). Il s'agit alors d'une évaluation interne, continue, elle s'intéresse aux aspects quantitatifs et qualitatifs du programme national de volontariat jeunesse. Les programmes doivent se doter pour ce faire de plans de suivi évaluation.

## En pratique, à quoi sert une évaluation ?



Source : schéma adapté d'une formation F3E, [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

## En pratique, les critères classiques de l'évaluation

- **Efficacité** : comparaison entre les objectifs du programme fixés au départ et les résultats atteints, et analyse des écarts. (Cf. cadre logique du Programme National de volontariat jeunesse)
- **Efficience** : analyse du rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre.
- **Impact** : changements à long terme, positifs et négatifs, induits par le programme, directement ou non, intentionnellement ou non (effets = à plus court terme).
- **Viabilité, Pérennité** : chances de durée des résultats d'un programme dans le temps et au-delà de la période de lancement accompagnée par différents acteurs au niveau technique et financier.
- **Pertinence** : analyse de la stratégie d'intervention par rapport aux attentes des bénéficiaires, des besoins identifiés, des politiques de développement (cf. secteurs prioritaires), des partenaires et des bailleurs de fonds, des priorités globales...
- **Cohérence** : analyse des relations entre les différents éléments constitutifs du programme (stratégie, méthodes, moyens..), entre eux et avec la réalité que le programme se propose de transformer.

# PERSPECTIVES



A travers la diffusion et l'appui à l'appropriation de ce guide nous espérons renforcer les capacités des Etats et gouvernements membres de la CONFEJES à organiser leur programme de volontariat jeunesse en en assurant un développement qualitatif et quantitatif; et ainsi, permettre aux jeunes de l'espace francophone de participer activement au développement, au maintien ou à la recherche de la paix et favoriser leur insertion sociale (engagements citoyens) et professionnelle.

Une des perspectives envisagées par les programmes nationaux de volontariat jeunesse, d'ores et déjà opérationnels, est de proposer des parcours d'engagement intégrant une mobilité internationale.

Celle-ci est envisagée, à travers, le développement du volontariat Sud - Sud et du volontariat Sud – Nord.

Des expérimentations sont en cours de réalisation. Elles devraient permettre de souligner la plus-value d'une expérience de volontariat intégrant une mobilité internationale à différents niveaux : pour le volontaire, pour les sociétés d'accueil et de départ.

Le développement de ces volontariats représente un fort enjeu pour la solidarité internationale et l'un de ses principes : la réciprocité et ne peut s'envisager que sur la base de programmes nationaux de volontariats jeunesse forts et efficaces.

L'expérience à l'international intégrée à l'expérience de volontariat représente un atout majeur pour des relations mondiales humanisées et l'expression d'une citoyenneté à l'échelle de la planète, notamment car les mises en situation qu'elle provoque sont l'occasion d'apprentissages interculturels qu'aucune autre situation ne permet.



Atelier de renforcement des capacités des responsables de Services de Volontariat et de ServicesCiviques à Ouagadougou, novembre 2012









## SECRETARIAT GÉNÉRAL DE LA CONFESJES

Rue Parchappe x rue Salva - BP 3314 Dakar Sénégal  
Téléphone : (+221) 33 849 56 42 - Télécopie : (+221) 33 823 79 44  
secretariat.general@confesjes.org - Site web : [www.confesjes.org](http://www.confesjes.org)

Guide réalisé en partenariat avec

