

Développer une Infrastructure de volontaires

Note d'Orientation



UN

Volontaires

Volontaires des Nations Unies

**Développer une
Infrastructure de volontaires**

Note d'Orientation



Le programme VNU est administré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Table des matières

	Page
1. Introduction	5
1.1 Volontariat comme atout de développement et une infrastructure de volontaires comme impératif majeur pour utiliser son pouvoir	5
1.2 Objectif et contenu de la présente Note d'Orientation	7
2. Quatre facteurs essentiels pour le développement d'une infrastructure de volontaires	8
2.1 Arriver à une vision commune du volontariat et une appréciation partagée de sa valeur	8
<i>2.1.1 Le dialogue et le débat public</i>	9
<i>2.1.2 La recherche et la documentation</i>	10
<i>2.1.3 La diffusion d'informations</i>	11
<i>Recommandations</i>	12
2.2 Etablir et entretenir un environnement favorable	15
<i>2.2.1 Une politique et un cadre de réglementation favorables</i>	16
<i>2.2.2 La reconnaissance et la promotion du volontariat pour le développement</i>	17
<i>2.2.3 Des dirigeants dévoués au niveau national</i>	18
<i>Recommandations</i>	19

2.3	Adopter des approches diverses afin de mobiliser et de faciliter le volontariat	22
2.3.1	<i>Des approches diverses</i>	23
2.3.2	<i>La facilitation efficace du volontariat</i>	24
	<i>Recommandations</i>	26
2.4	Assurer un financement durable	28
2.4.1	<i>L'efficacité du volontariat et la gestion efficace des ressources comme base pour assurer le financement</i>	29
2.4.2	<i>Le financement à long terme et la multiplication des ressources existantes</i>	30
	<i>Recommandations</i>	32

1. Introduction

1.1 Le volontariat comme atout de développement et une infrastructure de volontaires comme impératif majeur pour utiliser son pouvoir

Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ne seront atteints que grâce à la persuasion, la solidarité et la créativité des millions de simples citoyens volontaires. Les efforts des gouvernements nationaux, que soutient la communauté internationale, ne pourront que venir en complément de ce qui, en dernier lieu, dépendra de la participation pleine et entière des gens du monde entier. Six milliards d'individus peuvent apporter leur contribution. Reconnaître ce fait c'est accomplir un premier pas pour utiliser cette immense ressource dans le cadre de l'action déployée par la communauté internationale pour atteindre lesdits objectifs.

L'Année internationale des Volontaires (AIV) 2001 a sensibilisé le monde à la contribution massive des personnes au développement par le biais de l'action volontaire.¹ Qu'elle s'exprime sous la forme du service volontaire, de l'entraide et de

¹ L'action volontaire est au centre même du capital social et sous-tend la plus grande partie de l'action sociale de la société civile. Elle naît spontanément, souvent au moment des catastrophes naturelles lorsque les citoyens se portent volontaires pour prêter assistance aux victimes des inondations, des tremblements de terre ou des incendies de forêt. Elle se manifeste aussi par le biais des organisations de la société civile (CSO). De types très divers, ces dernières s'adressent à différents publics. Toutefois, elles ont toutes en commun de reposer profondément sur le volontariat. Les gens offrent leurs services aux organisations non gouvernementales (ONG) et servent comme volontaires dans une grande variété de services dans tous les domaines couverts par les Objectifs du Millénaire pour le développement. On trouve aussi des volontaires dans les structures administratives mêmes desdites organisations. Le volontariat est aussi présent, bien que moins visible, au sein des innombrables organisations locales dispersées aux quatre coins du monde. Parce que l'engagement volontaire s'appuie bien souvent sur de vieilles traditions de mise en commun des connaissances, du temps, des idées et des énergies, compte tenu des défis à relever il est capital que ce dernier, qui s'exerce au niveau local, s'aligne pleinement sur les Objectifs du Millénaire pour le développement.

l'auto-assistance, de la participation aux campagnes de sensibilisation² ou de toute autre forme de participation volontaire, le désir et la capacité des citoyens à faire don de leur temps, par solidarité et sans attendre de récompense pécuniaire, détermineront dans une très large mesure le succès de la mise en oeuvre des objectifs, ainsi que sa durabilité.

L'AIV a également permis d'établir la notion d'un ensemble d'actions pouvant, et devant être prises pour promouvoir et soutenir le volontariat³. Ces actions diffèrent selon le mode d'organisation des individus, leurs motivations et les activités poursuivies. Même s'il n'existe aucun modèle commun de volontariat qui fonctionne dans tous les pays, on retrouve des éléments communs qui, rassemblés, permettent de renforcer le volontariat en tant que ressource stratégique en matière de développement. Ces actions peuvent être regroupées selon les quatre facteurs essentiels suivants :

- arriver à une vision commune du volontariat et une appréciation partagée de sa valeur ;
- établir et entretenir un environnement favorable ;
- adopter diverses approches permettant de mobiliser et faciliter le volontariat ;
- assurer un financement durable.

Prises ensembles, ces actions forment un tronc commun à partir duquel pourra être développée une infrastructure de volontaires efficace en se servant du pouvoir du volontariat pour relever les défis en matière de développement.

² Une des meilleures campagnes mondiales récemment conduites – la Campagne internationale pour l'interdiction des mines terrestres – doit beaucoup à la participation active de centaines de milliers de volontaires. Les citoyens se sont également mobilisés en masse au cours d'autres campagnes, notamment en faveur de l'alphabétisation, l'effacement de la dette, des droits de l'homme, de l'environnement durable et contre la violence à l'endroit des femmes.

³ Pour les besoins de la présente note, le volontariat sera défini comme une forme de comportement social adopté librement, qui profite à la fois à l'ensemble de la communauté et de la société et à la personne qui se porte volontaire, et qui n'est pas dicté par des considérations d'ordre financier.

1.2 Objectif et contenu de la présente Note d'Orientation

L'objectif de la présente note est de fournir aux principales parties prenantes dans la promotion du volontariat – les gouvernements nationaux, le secteur privé, les organisations de la société civile (CSO) et les agences de coopération au développement – les informations nécessaires pour mettre en place une infrastructure de volontaires. Cette infrastructure comprendra les systèmes, les mécanismes et les instruments nécessaires afin d'assurer un environnement propice à l'essor du volontariat.

Pour la suite, la présente Note d'Orientation sera divisée en quatre sections correspondant aux quatre facteurs essentiels précités. Ces sections comporteront une brève description d'ensembles d'actions, un examen de leur importance et la mise en évidence des concepts fondamentaux. Le développement d'une infrastructure de volontaires à l'échelle nationale doit passer par le dialogue et la collaboration entre les principales parties prenantes. C'est pourquoi chaque section s'achèvera sur des recommandations à l'attention des principales parties prenantes. Bien que les quatre facteurs soient examinés l'un après l'autre, il importe de noter qu'ils peuvent intervenir simultanément au fur et à mesure que s'intensifiera la sensibilisation au rôle du volontariat et à son potentiel ainsi qu'avec l'intérêt grandissant qui lui sera témoigné.

2. Quatre facteurs essentiels pour le développement d'une infrastructure de volontaires

2.1 Arriver à une vision commune du volontariat et une appréciation partagée de sa valeur

Au coeur du volontariat on trouve les idéaux de service et de solidarité, ainsi que la croyance selon laquelle c'est ensemble que nous améliorerons les choses.

Kofi Annan
Secrétaire général de l'ONU

Le volontariat existe depuis des siècles. Peu importe le nom qu'on lui donne, *mephato* au Botswana, *minga* en Equateur, *gotongroyong* en Indonésie, *dobrovolchestvo* en Russie, *kwitango* au Rwanda, *ubuntu* en Afrique du Sud ou *shramadana* en Asie du Sud, le volontariat est un phénomène humain universel que l'on retrouve dans toutes les cultures, à tous les niveaux économiques, chez les hommes comme chez les femmes, et à tout âge.

Avoir une vision commune du volontariat aura un effet sur l'importance qu'on lui attribuera. Des convictions fondamentales sur la valeur du volontariat exercent une influence sur les politiques et les procédures de promotion, d'engagement, de gestion et de reconnaissance des volontaires. Les parties prenantes, qui ne sont pas en mesure d'identifier ou d'exprimer clairement les raisons qui font qu'elles soutiennent et estiment le volontariat, ont souvent une vision limitée de sa portée et de sa contribution au développement. Cela peut même s'avérer négatif dans les situations où l'on a, dans le passé, eu un recours abusif au volontariat, en imposant par exemple l'action collective non rémunérée par une directive d'état.

Si, dans presque toutes les sociétés, les populations ont quelques notions du volontariat sur la base des habitudes et des traditions

locales, elles sont loin d'apprécier de la même manière la contribution des volontaires. Les vues diffèrent fréquemment sur la compréhension du rôle du volontariat et l'appréciation de sa contribution à la fois à l'ensemble de la société et à la personne qui se porte volontaire. Pour les pays où l'on avait l'habitude d'un volontariat imposé par directive étatique, il pourrait s'avérer nécessaire de développer des approches novatrices afin de raviver l'intérêt pour le travail des volontaires, et l'appréciation de celui-ci.

Tandis que les parties prenantes examineront les possibilités d'inclure le potentiel qu'offre le volontariat pour aborder les questions prioritaires en matière de développement économique et social au niveau national, il conviendrait de prêter attention au développement d'une vision commune du volontariat et de sa valeur en tant que ressource permettant la réalisation d'objectifs de développement partagés. On distingue trois grands types d'activités susceptibles de contribuer au développement d'une vision commune du volontariat :

- le dialogue et le débat public ;
- la recherche et la documentation ;
- la diffusion d'informations.

2.1.1 Le dialogue et le débat public

Pour partager la même compréhension du volontariat, il faudra commencer par des entretiens entre les parties prenantes et tenir compte des points suivants :

- les habitudes et les modes d'expression du volontariat dans le pays donné ;
- les forces et les faiblesses de différents modèles et approches ;
- les nuances linguistiques et les différences entre l'aide envers son prochain, la défense d'une cause, le volontariat et le devoir civique ;
- l'importance de l'entraide et du développement humain ;

- les avantages ou limites des ressources favorables ;
- les bénéfices potentiels ;
- la clarification du rôle des parties prenantes.

Le volontariat est fondé sur les principes du choix et du libre arbitre, ce qui implique ses différentes formes d'expression. Les efforts pour profiter du volontariat et le soutenir devraient se fonder sur une compréhension claire du rôle du volontariat dans le contexte des traditions et normes culturelles, sociales, religieuses et historiques. Cela nécessite souvent de s'engager dans des discussions sur la nature du travail rémunéré et du travail non rémunéré. Si les gouvernements ou les organisations de la société civile disposaient de ressources suffisantes pour payer les personnes travaillant pour eux, continueraient-ils d'engager des volontaires, et si oui, pourquoi ? Dans la mesure où les parties prenantes parviendront à développer une vision commune de la nature du travail volontaire et seront en mesure de décrire sa valeur en termes de contribution au développement social et humain, il sera plus facile d'exprimer clairement pourquoi les gouvernements devraient investir dans le volontariat en le considérant comme une initiative stratégique et pourquoi toutes les parties prenantes devraient promouvoir l'action volontaire.

2.1.2 La recherche et la documentation

Le volontariat relève de vieilles traditions profondément enracinées dans la plupart des sociétés, pourtant il existe peu d'analyses scientifiques sur ses manifestations ou sur son impact social ou la manière dont il est perçu. Cela empêche de bien comprendre le phénomène et entrave tout effort de conception de politiques et de programmes cherchant à coupler le volontariat au développement.

Les études sur le volontariat doivent aborder les dimensions sociologiques, culturelles, et économiques ainsi que celles spécifiques aux sexes. Ainsi, par exemple, le volontariat est de plus en plus reconnu, dans la majorité des sociétés, comme un facteur-clé de formation de liens entre différents groupes sociaux. La recherche peut documenter l'ampleur, la perception, les modèles et la distribution sociale du volontariat, ainsi que les

motivations, les barrières et l'étendue du mouvement volontaire au sein d'un pays.

En identifiant la contribution que les volontaires apportent au produit national brut, on met en évidence les bénéfices économiques du volontariat. Grâce à des évaluations nationales, basées par exemple sur un salaire national moyen, un rapport coûts-avantages ou des estimations de valeur marchande, il est possible d'attribuer une valeur monétaire au travail volontaire. Il existe désormais une documentation de plus en plus vaste sur la valeur économique du volontariat. Dans le contexte de l'AIV 2001, le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et l'organisation américaine Independent Sector ont rédigé la brochure *La quantification du volontariat : guide pratique*, conçue comme une aide pour défendre la cause du volontariat, et prendre des mesures statistiques d'activités et de contributions de volontaires. En 2003, le Centre universitaire pour les études de la société civile Johns Hopkins a élaboré, en coopération avec la division des Statistiques des Nations Unies, le *Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le Système des comptes nationaux*, qui reflète également l'aspect économique de la contribution des volontaires.

Les études citées et nombres d'autres encore permettent non seulement de contester les stéréotypes, mais, en se concentrant sur l'action volontaire en tant que composante de la richesse nationale, elles fournissent également une plateforme pour la mise en place de mesures de soutien.

2.1.3 La diffusion d'informations

La diffusion d'informations sur le volontariat englobe un vaste éventail d'actions possibles, telles que :

- présenter des rapports sur diverses activités volontaires, par exemple par le biais de communiqués-éclairés dans les médias ;
- publier les résultats d'études sur le volontariat ;

- fournir des informations fondamentales ou des renseignements sur les organisations qui travaillent avec des volontaires ;
- organiser des débats politiques et/ou la législation relative au volontariat ;
- favoriser les initiatives ou approches novatrices pour la participation des citoyens ;
- mettre en évidence la contribution spécifique à des initiatives volontaires.

Pour être efficace, la diffusion d'informations sur le volontariat doit dépasser la mise en circulation d'informations existantes, voire le simple stockage d'informations sur un site web. Les informations devraient être présentées et véhiculées sous une forme propre à attirer l'attention, favoriser un intérêt croissant, générer une interaction sociale, et encourager ainsi les gens à vouloir en savoir plus sur le volontariat.

Un moyen efficace de diffusion des informations consiste à créer des réseaux. Si cette mise en réseau englobe à la fois les publics nationaux et internationaux, elle permet de mettre en commun une masse de renseignements, constituant un véritable vivier de créativité tout en canalisant efficacement les expériences dans un enrichissement mutuel.

Recommandations

Pour les **gouvernements**

- Convoquer des réunions impliquant les principales parties prenantes afin d'identifier les opportunités d'aligner le volontariat sur les objectifs gouvernementaux et les priorités nationales en matière de développement.
- Engager les parlementaires dans des débats sur la nature de la législation et des règlements de soutien du volontariat pour le développement.

- Organiser des débats au sein des partis politiques sur l'importance du volontariat en tant qu'atout pour le développement.
- Promouvoir le dialogue entre les différentes parties prenantes – y compris avec les organisations syndicales – sur la complémentarité entre l'emploi salarié et le volontariat.
- Engager les citoyens ordinaires dans des débats sur l'importance du volontariat et les moyens de le faciliter.
- Mobiliser les médias publics pour qu'ils rapportent les débats et encouragent les forums et la recherche sur le volontariat.
- Mettre en avant, dans les médias publics, la contribution des volontaires au développement national.
- Soutenir le développement de normes de quantification nationales pour la contribution des volontaires.
- Rendre compte dans le système des comptes nationaux de la contribution des volontaires au développement, avec des données séparées par sexe.
- Soutenir les études de recherche existantes qui documentent la perception, les modèles, le volume, la motivation et l'ampleur de l'engagement volontaire ainsi que l'ensemble des obstacles.

Pour la **société civile**

- Faciliter une meilleure connaissance et compréhension des expressions traditionnelles du volontariat au niveau local.
- Créer des partenariats avec les gouvernements afin d'associer les initiatives volontaires au niveau local aux priorités nationales en matière de développement.
- Fournir aux volontaires et au public une formation au développement pour améliorer leur compréhension de la dimension économique et sociale de leur travail.
- S'engager dans des débats sur les bénéfices du volontariat pour la personne qui se porte volontaire, p. ex. en leur donnant la possibilité d'apprendre, de s'épanouir et de s'engager encore plus dans les processus démocratiques.

- Mettre en avant des histoires de volontaires pour illustrer comment tout citoyen peut contribuer à son niveau, et stimuler ainsi le volontariat.
- Engager des dirigeants éminents et des personnalités notoires de la société civile en tant que porte-parole pour promouvoir le volontariat pour le développement.
- Utiliser les sites web des CSO pour présenter la contribution des volontaires et attirer l'attention du public sur des événements donnant la parole aux volontaires.
- Organiser des projets de recherche – notamment pour intéresser les CSO – afin de quantifier l'efficacité des actions volontaires et d'évaluer la capacité organisationnelle pour engager, soutenir et retenir les volontaires.

Pour le **secteur privé**

- Promouvoir le dialogue en interne et en externe afin d'examiner les possibilités et les motivations possibles pour que les employés s'engagent dans des activités volontaires.
- Encourager les employés à discuter sur la valeur et les bénéfices d'initiatives de volontariat dans les entreprises.
- Prendre une position publique sur la valeur du volontariat dans les entreprises en tant qu'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Faciliter l'accès des employés aux informations sur les possibilités de volontariat au sein de l'entreprise et en dehors.
- Encourager les médias privés à soutenir la promotion du volontariat, par exemple en se faisant l'écho d'expériences réussies de volontaires, en passant des annonces publicitaires du service public et en couvrant des événements très médiatisés liés au volontariat.
- Contribuer à différentes formes de reconnaissance des volontaires.
- Promouvoir les études sur le volontariat dans les entreprises.

Pour les **agences de coopération au développement**

- Faire prendre conscience du potentiel du volontariat aux partenaires pour le développement à l'échelle locale, en se référant à l'expérience aux quatre coins du monde, au Nord comme au Sud.
- Soutenir les études sur les expressions du volontariat pour le développement au niveau local et/ou national.
- Encourager les débats publics sur le volontariat pour le développement et s'engager dans de tels débats.
- Contribuer à promouvoir des récompenses pour les volontaires en tant que moyen de reconnaissance et de valorisation des accomplissements des volontaires.

2.2 Etablir et entretenir un environnement favorable

Le volontariat est un produit de son environnement. Les volontaires sont modelés, dans leur action et leur identité, par les usages et traditions locales ainsi que par la politique gouvernementale et le cadre juridique de leurs pays respectifs. Lorsque les politiques gouvernementales et la législation facilitent la participation et aplanissent les éventuels obstacles, cela encourage et incite les citoyens à se porter volontaires pour le développement. Un environnement favorable au volontariat respecte et entretient les formes traditionnelles du volontariat, tout en élargissant et améliorant les possibilités d'action volontaire pour venir compléter les efforts nationaux en matière de développement.

Les gouvernements, la société civile et le secteur privé ont tous un rôle important à jouer pour assurer le soutien du volontariat par l'environnement, en tant que stratégie favorable à la participation des citoyens et à la réponse aux objectifs de développement social. A cet égard, il faut tenir compte de trois facteurs essentiels :

- une politique et un cadre de réglementation favorables ;
- la reconnaissance et la promotion du volontariat pour le développement ;
- des dirigeants dévoués au niveau national.

2.2.1 Une politique et un cadre de réglementation favorables

Des réseaux d'entraide profondément enracinés dans de nombreuses cultures peuvent constituer la base du volontariat. Les croyances religieuses peuvent inspirer des actions qui profitent aux individus au-delà des réseaux locaux de la famille et des amis. De telles actions sont souvent basées sur un besoin d'auto-assistance, sur des intérêts partagés et sur le désir intrinsèque de transmettre les normes et les traditions. Les activités sont généralement organisées de manière informelle au niveau local.

Tandis que l'on accorde un intérêt croissant à la perception du pouvoir du volontariat et à sa contribution au développement, il devient de plus en plus urgent, pour les gouvernements, d'adopter une approche proactive avec une politique de soutien. Garantir un cadre de réglementation favorable au volontariat implique la prise en compte non seulement d'une nouvelle législation appropriée, mais également des politiques juridiques existantes et des mesures qui peuvent influencer le désir et la capacité des citoyens à faire don de leur temps. Une publication commune de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de l'Union interparlementaire et du programme VNU, intitulée *Volontariat et Législation : Note d'Orientation*, met l'accent sur différents domaines législatifs susceptibles d'influer sur les profils des volontaires dans un pays. Cela concerne notamment la législation sur la durée hebdomadaire de travail et sur l'âge de la retraite. Les normes du travail relatives aux indemnités, à la sécurité ou aux conditions d'âge pour travailler peuvent également avoir un effet sur la capacité des organisations qui travaillent avec des volontaires à engager des groupes sociaux spécifiques. Les réglementations relatives au régime des

associations, affiliations, organisations non gouvernementales (ONG) et activités philanthropiques peuvent avoir une incidence sur le rôle de la participation des citoyens à des organisations travaillant avec des volontaires.

Dans tout débat sur le soutien officiel du volontariat, on ne devrait jamais perdre de vue l'équilibre délicat qui existe entre le fait d'autoriser le libre arbitre et la nécessité de fournir des directives. Les gouvernements et la société civile doivent travailler main dans la main pour encourager la spontanéité des citoyens lorsqu'ils décident de faire don de leur temps, tout en orientant l'énergie déployée dans le cadre de cette décision sur des mesures souhaitées en matière de développement au niveau national.

2.2.2 La reconnaissance et la promotion du volontariat pour le développement

La reconnaissance publique du volontariat pour le développement peut être un moyen convaincant pour inciter les citoyens à s'engager comme volontaires. Le nombre croissant de pays qui décernent régulièrement des récompenses à des initiatives volontaires est encourageant. Cette forme de reconnaissance doit intervenir à différents niveaux afin de stimuler systématiquement le volontariat pour le développement.

Il importe de mettre l'accent sur la différence entre la reconnaissance du volontariat et tout ce qui peut motiver les individus à se porter volontaires. Les organisations qui travaillent avec des volontaires peuvent être très efficaces dès qu'il s'agit de motiver, surveiller, gérer et évaluer les volontaires individuellement ; de telles actions peuvent tout à fait constituer une gratification suffisante. En effet, des études indiquent que les volontaires considèrent généralement leur engagement proportionnel au soutien qu'ils reçoivent. Bien que l'on puisse accorder aux volontaires des reconnaissances supplémentaires sur la base de leurs accomplissements personnels, cela n'est peut-être connu que par un nombre limité de personnes, d'où une moindre valeur aux yeux de l'opinion publique en général, et des décideurs en particulier. Sous cet angle, cela peut ne pas avoir

d'effet important en termes d'extension de l'ampleur et de l'impact du volontariat.

La promotion du volontariat pour le développement national pourrait inclure des événements spécifiques tels que la Journée internationale des Volontaires le 5 décembre, des ateliers thématiques rassemblant des groupes ciblés (p. ex. les femmes ou les jeunes) et des débats à un niveau très visible, comme des séances parlementaires, et d'autres à un niveau moins visible, celui plus local de ceux qui interviennent sur le terrain. Tout événement lié au volontariat est une occasion de reconnaître la contribution d'initiatives volontaires et d'en encourager d'autres.

Des récompenses et événements spécifiques liés au volontariat pour le développement peuvent avoir un impact sur les aspirations des citoyens à se porter volontaires et sur la perception du volontariat dans l'opinion publique. C'est en cela qu'ils peuvent représenter une base solide permettant d'augmenter et de diversifier la contribution des volontaires au développement national.

2.2.3 Des dirigeants dévoués au niveau national

On distingue deux groupes majeurs de leaders au niveau national, dont il convient de tenir compte dans toute discussion sur les possibilités de renforcer un environnement favorable au volontariat. Il s'agit :

- de leaders reconnus au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé,
- de leaders d'opinion.

Les premiers sont facilement identifiables, il s'agit des chefs d'état, de gouvernement, du parlement, de la magistrature, ainsi que d'autres fonctionnaires occupant des postes-clés et chargés du développement et de la mise en oeuvre des politiques. Le second groupe peut s'avérer plus difficile à identifier, leur leadership n'étant pas basé sur un statut officiel mais plutôt sur le respect qu'on leur témoigne et leur influence sur l'opinion publique. Il peut s'agir d'éminents chefs religieux ou leaders de communautés, de

sommités scientifiques, de personnalités du monde des médias, etc.

Une déclaration publique ou toute autre action de ces leaders en faveur du volontariat peut être très utile pour légitimer et favoriser un environnement propice à la promotion et au soutien du volontariat. De telles actions peuvent faire pression en faveur d'une politique de développement qui reconnaisse le volontariat comme atout majeur, avec, par exemple, la formulation de programmes spécifiques impliquant des volontaires et l'allocation de ressources appropriées à des initiatives liées au volontariat.

Tandis que le dévouement de personnes-clés ayant un rôle de leader est crucial pour l'essor du volontariat, leur partenariat et collaboration sont tout aussi importants en tant que signal fort pour une vision partagée. En facilitant la libre circulation des informations entre les différentes parties, cette interaction peut aussi jouer en faveur d'une meilleure compréhension des rôles et de la contribution de chacune des parties prenantes dans la promotion du volontariat pour le développement.

Recommandations

Pour les **gouvernements**

- Développer une législation favorable au volontariat.
- Lier officiellement les actions volontaires à des objectifs et priorités de développement au niveau national.
- Créer des occasions formelles pour intégrer les contributions volontaires dans des programmes publics, p. ex. par le biais de projets sur le Service national.
- Etablir des cibles nationales pour la participation volontaire.
- Promouvoir des projets de reconnaissance spécifique, comme des récompenses accordées à des volontaires ou des organisations impliquant des volontaires qui ont contribué de manière significative à des priorités du développement national.

- Etablir une agence de liaison dans les institutions gouvernementales pour la promotion et le soutien des actions volontaires.
- Nommer un membre du gouvernement Champion du gouvernement pour le volontariat pour le développement.
- Tenir compte du rôle des volontaires dans les programmes de chaque ministère.

Pour la **société civile**

- Aider à assurer le développement de politiques et de structures qui respectent et encouragent le volontariat sur la base des usages et traditions existants.
- Promouvoir le dialogue avec le gouvernement afin d'identifier et de traiter les facteurs qui facilitent et soutiennent les actions volontaires, p. ex. au niveau du transport, de la technologie et des communications au public.
- Rechercher et documenter diverses formes d'expression du volontariat et fournir des données documentaires, séparées par sexe, sur l'éventuel impact d'initiatives de politique gouvernementale sur celles-ci.
- Promouvoir l'engagement civique des jeunes par des programmes appropriés qui lient les actions au niveau local à des objectifs de développement et des programmes d'études à l'échelle nationale.
- Concevoir des activités sérieuses et séduisantes pour les volontaires.
- Développer des projets qui reconnaissent la contribution des volontaires.
- Promouvoir le développement de centres nationaux de volontaires et leurs éventuelles ramifications à un niveau décentralisé.
- Faire appel à des leaders respectés (p. ex. dans le domaine religieux, culturel et politique) pour prôner et défendre la cause de politiques soutenant le volontariat.

Pour le **secteur privé**

- Dialoguer avec les associations d'employés, les syndicats et les gouvernements sur la manière de promouvoir la législation et une politique de développement qui soutiennent le volontariat.
- Faire pression pour obtenir des règlements fiscaux qui soutiennent le volontariat.
- Catalyser et soutenir des activités complémentaires d'employés et de volontariat au niveau local dans les relations d'affaires.
- Organiser et rendre publiques des formes spécifiques de reconnaissance envers des employés qui s'engagent comme volontaires.
- Instaurer une plateforme inter-entreprises pour partager les expériences relatives au soutien de projets de volontariat pour les employés, à leur expansion et amélioration continue.

Pour les **agences de coopération au développement**

- Fournir l'expertise pour permettre aux gouvernements d'évaluer l'impact sur le volontariat de la législation et des réglementations existantes.
- Faire prendre conscience aux membres du parlement du besoin d'une législation qui soutienne le volontariat et développer les capacités locales en conséquence.
- Conseiller les autorités locales et nationales sur la manière d'intégrer correctement les contributions des volontaires dans les programmes de coopération au développement.
- Mettre en place un groupe de travail thématique spécial sur le volontariat pour la réalisation des OMD.
- Faire pression sur les leaders d'opinion afin qu'ils soutiennent des événements très médiatisés sur le volontariat pour le développement, p. ex. la Journée internationale des Volontaires.

2.3 Adopter des approches diverses afin de mobiliser et de faciliter le volontariat

Le volontariat est à la portée de chacun. Des personnes venant d'horizons différents, ayant des compétences et des capacités différentes se retrouvent pour coopérer sur des sujets d'intérêt commun. Les communautés et les individus profitent de toute forme de coopération entre les citoyens qui est entreprise sans aucune considération d'ordre ethnique, sexuel, racial, religieux, social ou d'âge.

Une infrastructure de volontaires devrait inclure des stratégies permettant d'impliquer tous les groupes sociaux. Des programmes ciblés peuvent être élaborés pour offrir ou renforcer la possibilité de participer à des groupes spécifiques de la société, tels que les jeunes, les femmes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les minorités et autres groupes qui pourraient être exclus de la société. Des efforts ainsi ciblés encouragent le pluralisme, renforcent le capital social et augmentent la capacité des citoyens à influencer durablement sur le développement. Tandis que des stratégies de mobilisation sont mises en place, une formation spécialisée visant à faciliter le volontariat peut aider les organisations qui travaillent avec les volontaires à renforcer l'efficacité de leurs services, élargir la participation des volontaires, améliorer la satisfaction des volontaires et mieux les retenir.

Tout en se concentrant sur des structures de mobilisation formelles, il ne faut pas perdre de vue l'impératif de respect et d'encouragement du volontariat spontané qui intervient dans des cadres informels et peu structurés. L'infrastructure devrait également envisager des moyens pour mieux exploiter et canaliser de telles formes d'expression du volontariat pour qu'elles répondent mieux aux objectifs de développement national.

Les occasions de participation volontaire ont tendance à surgir plus nombreuses et diversifiées lorsque le volontariat est facilité de manière pluraliste et efficace et lorsqu'il existe une formation systématique et spécialisée dans la gestion des ressources du volontariat.

2.3.1 Des approches diverses

Différentes structures peuvent être encouragées pour répondre aux besoins variés de différents groupes de personnes qui souhaitent s'engager dans le volontariat. L'action volontaire peut se faire en ligne comme sur le terrain, les affectations peuvent être à court terme et à long terme, et le travail volontaire peut être un travail pratique au niveau local, une activité de soutien des fonctions ou de nature administrative. Plus l'éventail de possibilités sera vaste, plus le volontariat séduira de personnes.

Il se peut que certains groupes sociaux ne s'engagent pas comme volontaires parce qu'il leur manque un accès aux informations sur les possibilités de participation, ou parce qu'il ne leur a pas été demandé de participer. On peut concevoir des projets d'inclusion formels afin de mobiliser les groupes de population en marge ou exclus de la société. De tels plans s'attaquent aux obstacles au volontariat, traitent des besoins spécifiques et instaurent des conditions d'organisation susceptibles d'attirer et de retenir les groupes identifiés. Les initiatives d'inclusion permettent aux groupes marginalisés d'acquérir des compétences et des connaissances, favorisent la constitution de réseaux sociaux et contribuent à surmonter l'exclusion.

Les projets de mobilisation peuvent être conçus pour engager dans des activités de volontariat des groupes sociaux spécifiques. Il peut s'agir, par exemple, de :

- promouvoir les initiatives jeunesse pour encourager l'entraide, la citoyenneté, l'exploitation des talents et les compétences d'encadrement ;
- promouvoir des campagnes sur la violence domestique envers les femmes ;
- promouvoir les bienfaits physiques et psychologiques du volontariat chez les personnes âgées ;
- créer des possibilités pour permettre aux personnes âgées de s'engager avec les jeunes afin de partager des expériences de vie et de développer des compétences d'encadrement chez les jeunes ;

- sponsoriser des programmes de volontariat pour aider les personnes âgées à rester indépendantes et des membres actifs de la société ;
- encourager des projets de volontariat dans les entreprises qui aident à promouvoir la solidarité sociale en travaillant avec des organisations impliquant des volontaires au niveau local.

Dans certains contextes, il peut s'avérer approprié de promouvoir des projets autonomes pour des groupes de population spécifiques, notamment lorsque cela peut aider à s'assurer de ne pas perdre la valeur ajoutée du groupe concerné. Cependant, d'une manière générale, il est souhaitable de travailler à réunir, dans la mesure du possible, différents centres d'intérêt et profils pour mieux garantir l'évolution harmonieuse du mouvement volontaire au niveau du pays et créer un environnement favorable, qui dynamise les synergies entre les diverses formes de volontariat et de publics.

2.3.2 La facilitation efficace du volontariat

Mobiliser de grands nombres de volontaires ne garantit pas le succès des actions volontaires. Des pratiques de facilitation efficace renforceront l'engagement des volontaires et augmenteront le potentiel des activités volontaires ayant un impact important. Investir dans les bonnes pratiques de gestion des volontaires renforce la capacité des organisations qui travaillent avec des volontaires à délivrer des services, soutenir la participation volontaire et mieux retenir les volontaires. Savoir gérer les volontaires, c'est savoir mobiliser et sélectionner des volontaires, former et faciliter, évaluer et faire preuve de reconnaissance, mais c'est aussi les pratiques courantes d'organisation et celles liées aux volontaires.

Des actions volontaires, pour être efficaces, nécessitent une capacité de gestion de qualité. C'est une composante clé de l'infrastructure des volontaires dans tous les pays et les organisations impliquant des volontaires doivent acquérir et développer cette capacité en permanence. Il existe différentes options, qui n'en sont pas moins complémentaires, pour développer et renforcer cette capacité :

- la formation initiale formelle de responsables de volontaires ;
- des cours et ateliers de perfectionnement périodiques ;
- des réseaux d'intervenants sur le terrain pour partager les expériences ;
- l'apprentissage à partir de la documentation ;
- l'analyse des activités passées et courantes.

Des responsables enthousiastes peuvent se démarquer en définissant les meilleures pratiques et en partageant les informations et ressources pour améliorer le travail des volontaires. Ils peuvent fournir des programmes de formation ou d'encadrement d'égal à égal pour former de nouveaux responsables, mesures complétées par exemple par des réunions locales de responsables de volontaires, des forums nationaux et internationaux, des forums de discussion et des échanges de vue en ligne, ainsi que des conférences sur la gestion des volontaires et les efforts des volontaires. A cet égard, l'Association for Volunteer Administration facilite la discussion en ligne et le site World Volunteer Web du programme VNU propose des sources et des liens intéressants.

En se hâtant de mobiliser des volontaires en grand nombre dans le cadre de programmes spéciaux, on peut avoir tendance à passer directement à des stratégies de mise en oeuvre. Toutefois, se concentrer tout d'abord sur des projets pour engager des volontaires peut faire négliger la préparation nécessaire pour assurer leur succès à long terme. On peut faciliter le recrutement de volontaires dès lors que les plans de recrutement font partie d'une conception d'ensemble intégrée de la gestion des volontaires.

Les aptitudes à la gestion nécessaires diffèrent selon les projets de mobilisation concernés. Promouvoir et soutenir un programme d'entreprise pour les employés, par exemple, exige des compétences et techniques différentes de celles nécessaires pour un programme visant les personnes âgées ou les jeunes. Tandis qu'il existe quelques considérations principales, les exigences de

gestion dépendront de l'approche concernée et doivent être spécifiques pour chacun des groupes ciblés.

Recommandations

Pour les gouvernements

- Créer des formes de motivation spécifiques pour engager dans le volontariat pour le développement les groupes marginalisés, p. ex. d'anciens toxicomanes ou des personnes atteintes du VIH/sida.
- Promouvoir le volontariat comme une option d'exploitation des talents et de constitution de réseaux pour les personnes sans emploi.
- Organiser des périodes spéciales de Service national pour répondre à des questions stratégiques définies, p. ex. pour combattre une maladie ou réhabiliter une région après de graves catastrophes naturelles.
- Soutenir les organisations qui travaillent avec des volontaires en associant des programmes officiellement sponsorisés à des groupes spéciaux, p. ex. les femmes, les jeunes ou les personnes âgées.
- Encourager les départements respectifs au sein des gouvernements à promouvoir l'engagement de leurs publics dans des actions de volontaires.
- Organiser et/ou faciliter les projets de volontariat ciblant les contributions par des groupes spéciaux, tels que les femmes, les personnes âgées, les personnes handicapées et les jeunes, ou leur intégration.
- Etablir ou soutenir des centres de volontaires nationaux et régionaux notamment pour des projets de mobilisation de masse ou pour faciliter l'établissement de liens entre des volontaires potentiels et divers types d'organisations travaillant avec des volontaires.
- Créer des programmes de formation ciblés pour une gestion efficace des actions volontaires.

Pour la **société civile**

- Étendre et améliorer les projets de volontaires dans divers domaines de participation des CSO.
- Organiser des possibilités de volontariat pour attirer le plus grand spectre de personnes possible, p. ex. en combinant des activités à court, moyen et long terme et les affectations de volontaires.
- Promouvoir l'inclusion sociale, par exemple en développant des projets et des actions pour des groupes cibles spécifiques tels que les femmes, les étudiants, les personnes sans emploi, les groupes minoritaires et les personnes handicapées.
- Organiser le volontariat en ligne pour faciliter l'engagement de groupes de la population qui ont un accès limité à l'action volontaire sur le terrain.
- Promouvoir la formation collective professionnelle pour les responsables de volontaires.
- Mettre en place et faciliter des réseaux locaux de responsables de volontaires pour partager les meilleures pratiques et encourager l'encadrement de nouveaux responsables.

Pour le **secteur privé**

- Stimuler les programmes de volontariat pour les employés à travers toute la diversité des entreprises privées.
- Améliorer constamment la capacité à engager des volontaires employés, p. ex. en faisant appel à l'expérience et l'expertise des organisations qui travaillent avec des volontaires dans la société civile.
- Mettre en place des unités spéciales pour se concentrer sur l'extension et la diversification des possibilités de volontariat dans les entreprises.

- Désigner et former du personnel pour encourager et améliorer la gestion efficace du volontariat des employés.
- Inviter d'autres organisations qui travaillent avec des volontaires à faire des présentations et fournir du matériel sur les possibilités élargies de volontariat des employés.
- Aider d'autres organisations impliquant des volontaires, notamment de la société civile, à améliorer leur capacité organisationnelle et de gestion en faisant appel à l'expertise du secteur privé dans ces domaines.

Pour les agences de coopération au développement

- Allouer les ressources pour un programme de formation sur la gestion des volontaires.
- Faciliter la formation de formateurs en gestion des volontaires.
- Soutenir les projets qui permettent aux groupes défavorisés ou marginalisés de se porter volontaires, p. ex. les personnes handicapées, les enfants de la rue, les femmes maltraitées et les jeunes délinquants.
- Faciliter la réplique dans le Sud de projets de volontariat en ligne.

2.4 Assurer un financement durable

Promouvoir le volontariat accroît la sensibilisation et le soutien de l'opinion publique. Les cadres législatif et de réglementation créent un environnement favorable. Les projets de mobilisation incitent les citoyens à s'engager comme volontaires. Des systèmes de gestion adéquats aident à assurer leur efficacité. Des ressources financières rendent l'ensemble possible.

Les campagnes dans les médias, les projets de recrutement et la formation de responsables sont des activités qui doivent se dérouler pendant une longue période afin d'attirer continuellement de nouveaux volontaires, d'encourager des possibilités en

évolution pour le volontariat et de former de nouveaux chefs et responsables.

Obtenir les ressources financières pour organiser, soutenir et maintenir les efforts des volontaires est une tâche exigeante parce que les dirigeants politiques et les priorités économiques changent tandis que le besoin de financement reste constant. En outre, les nouvelles initiatives de volontariat se développent lentement. Dans les pays où le volontariat officialisé est relativement récent, il peut s'avérer nécessaire de le promouvoir et de le prôner à long terme pour permettre au concept de se développer et de croître avec le temps. Par ailleurs, les donateurs potentiels, plutôt à la recherche de résultats avérés et d'une viabilité à long terme, hésitent parfois à financer des initiatives récentes.

Il est suggéré deux approches :

- baser les demandes de financement sur l'impact du volontariat et sur la gestion efficace des ressources ;
- assurer le financement à long terme – par opposition au soutien à court terme d'activités successives – et multiplier les ressources existantes.

2.4.1 L'efficacité du volontariat et la gestion efficace des ressources comme base pour assurer le financement

Les bénéfices économiques et sociaux des projets de mobilisation de volontaires et leur efficacité dans la facilitation des contributions volontaires doivent être bien documentés. L'idéal serait non seulement de mettre l'accent sur les bénéfices mutuels du volontariat pour la communauté et pour les personnes elles-mêmes, mais de placer également les contributions volontaires dans le contexte du développement national. Cela nécessite, au moins, de la part des responsables d'organisations qui travaillent avec des volontaires qu'ils aient de bonnes bases dans toutes les considérations de développement, que ce soit par des canaux d'information formels ou par des réseaux et des contacts moins formels. Le personnel des organisations travaillant avec des

volontaires devrait être encouragé à s'engager dans un dialogue national continu sur les défis du développement et profiter de cette exposition pour formuler des stratégies de mobilisation des ressources.

Les organisations travaillant avec des volontaires qui investissent des ressources dans leur infrastructure institutionnelle pour soutenir l'engagement et la gestion efficaces des volontaires ont plus de chances de réussir dans leurs programmes et mobilisation des ressources. Les bailleurs de fonds cherchent à soutenir des organisations impliquant des volontaires qui disposent de structures de gestion solides et transparentes, et sont de bonnes coordonnatrices de leurs ressources humaines et financières. L'établissement de rapports réguliers et transparents est un facteur important pour attirer l'intérêt d'éventuels bailleurs de fonds. Les sympathisants, à la fois actuels et potentiels, sont plus susceptibles de considérer favorablement des situations où l'on peut montrer que le volontariat améliore la participation des citoyens et augmente la solidarité sociale sur des questions liées au développement économique et social à l'échelle nationale.

2.4.2 Le financement à long terme et la multiplication des ressources existantes

Il est plus probable de voir le volontariat devenir partie intégrante d'une stratégie délibérée pour le développement national à long terme quand les exigences de ressources pour le volontariat s'alignent sur des priorités de développement à long terme. Le financement d'initiatives volontaires à court terme, souvent suscitées par des préoccupations humanitaires, doit faire partie d'une stratégie nationale cohérente, axée sur une infrastructure de volontaires qui soit assortie aux caractéristiques sociales et culturelles d'une nation.

Quant aux organisations qui impliquent des volontaires, elles devraient s'assurer de leur caractère opérationnel à plus long terme, même si les activités qu'elles soutiennent sont à court terme, mais de nature récurrente. Des projets pluriannuels d'organisations qui travaillent avec des volontaires, présentés dans le cadre du développement à long terme, ont plus de

chances de réussir lorsqu'il existe une vision commune du volontariat pour le développement et une appréciation partagée de sa valeur.

Il est rare que toutes les ressources requises pour une organisation travaillant avec des volontaires ne proviennent que d'une seule source. Il faut généralement faire appel à différents partenaires. Les partenariats multiples augmentent les perspectives de réussite de la mobilisation des contributions de différents donateurs ayant différents domaines d'intérêt. En outre, les donateurs ont tendance à considérer les entreprises communes comme moins risquées et, là où il y a des résultats positifs, le succès attire d'autres donateurs. De cette manière, des partenariats multiples peuvent être un moyen efficace, non seulement d'assurer un financement complémentaire à long terme, mais aussi de multiplier les ressources existantes.

Au-delà du fait qu'ils permettent de combiner des ressources à court, moyen et long terme, les partenariats multiples permettent également de prendre en compte des apports en espèces et des contributions concrètes. Les donateurs sont souvent disposés à soutenir des activités directement opérationnelles mais pas les dépenses administratives et de gestion associées. Cela est susceptible de limiter l'efficacité d'une organisation qui travaille avec des volontaires et peut compromettre les opérations qu'elle a prévues. Développer des partenariats multiples peut être une clé pour surmonter un tel risque. Les investissements à long terme pourraient être couverts par le biais du soutien du gouvernement tandis que des activités plus opérationnelles pourraient être intéressantes pour des donateurs potentiels qui recherchent habituellement des résultats concrets à court terme.

On peut faire appel à l'expertise des professionnels de la mobilisation de ressources, leur activité consistant à savoir où trouver les ressources potentielles et comment les mobiliser. Ils peuvent non seulement adapter des techniques éprouvées à des situations spécifiques mais aussi aider à concevoir des solutions novatrices.

Recommandations

Pour les gouvernements

- Rendre compte dans les budgets nationaux d'engagements financiers réguliers en faveur du volontariat pour le développement.
- Officialiser dans les budgets des ministères ou départements d'Etat respectifs des allocations budgétaires au volontariat pour le développement.
- Dresser des critères et des attentes réalistes pour aider les organisations qui travaillent avec des volontaires à développer des programmes sensibles à la parité des sexes qui abordent les priorités nationales et leur permettent de réunir les conditions requises pour un financement potentiel.
- Mettre en place un fond national d'investissement pour le volontariat pour le développement afin de pourvoir aux besoins communs des organisations concernées, p. ex. la formation en gestion des volontaires, le partage des expériences de volontaires et d'informations ainsi que l'infrastructure pour le volontariat en ligne.
- Etablir un fonds de lancement gouvernemental pour le volontariat afin de compléter et d'encourager les contributions par d'autres donateurs à des organisations locales impliquant des volontaires.

Pour la société civile

- Développer des projets pluriannuels soutenus par les volontaires et qui soient alignés sur les objectifs de développement national, avec des dispositions pour le suivi des progrès annuels afin de faciliter et/ou d'intégrer des ajustements et d'en accroître l'efficacité.
- Développer la capacité au dialogue avec des donateurs, sources de financement potentielles, afin d'identifier conjointement les résultats attendus et convenus

mutuellement pour les programmes impliquant des volontaires.

- Former des responsables de volontaires afin d'assurer la documentation adéquate de financements qui profitent au volontariat pour le développement – depuis la soumission des demandes jusqu'à la surveillance, l'établissement des rapports sur la mise en œuvre et l'évaluation de cette dernière.
- Promouvoir la collaboration et coordination entre les CSO pour permettre un dialogue collectif avec d'éventuels bailleurs de fonds communs afin de maximiser les synergies et les économies d'échelle.
- Organiser la formation professionnelle dans la mobilisation des ressources chez les responsables de volontaires dans les CSO.

Pour le secteur privé

- Permettre à des communautés hôtes de planifier le développement à long terme avec le soutien prévu et fiable du volontariat des employés.
- Etablir un fonds en fiducie au sein des entreprises et entre celles-ci pour promouvoir les activités de volontariat.
- Mettre en place un consortium du secteur privé qui permettrait l'allocation, à des organisations qui travaillent avec des volontaires, de ressources complémentaires (p. ex. espèces, formation de responsables, équipement recyclé, nouvelles technologies).
- Faciliter l'accès des volontaires et des organisations qui travaillent avec eux à des équipements recyclés d'entreprises privées, p. ex. ordinateurs, véhicules et mobilier de bureau.
- Promouvoir la coordination des ressources allouées à des activités de volontariat avec d'autres donateurs intéressés, p. ex. secteur public (national et international) et fondations privées.

- Former des responsables d'organisations qui travaillent avec des volontaires à des techniques de mobilisation efficace des ressources, comprenant des initiatives durables productrices de revenu, des options de dotations, ainsi que de multiples sources complémentaires de soutien.

Pour les agences de coopération au développement

- Considérer les organisations impliquant des volontaires comme un mécanisme permanent, efficace pour la mise en œuvre de programmes de coopération au développement et leur permettre d'être un tel mécanisme.
- Développer le dialogue et l'entente entre les agences de développement sur l'allocation de ressources appropriées aux organisations qui travaillent avec des volontaires dans des programmes de coopération.
- Organiser et faciliter une table ronde spéciale pour mobiliser les ressources pour la participation volontaire à des programmes de développement national.
- Stimuler le soutien financier des gouvernements en faveur de la contribution à long terme du volontariat au développement en offrant des ressources complémentaires conditionnelles.

Volontaires des Nations Unies
Postfach 260 111
D - 53153 Bonn, Allemagne
Téléphone : (49 228) 815 2000
Télécopieur : (49 228) 815 2001
E-mail : hq@unvolunteers.org
<http://www.unvolunteers.org>

Couverture et mise en page : Robert Warnke, Bonn
Impression : Bonner Universitäts-Buchdruckerei, Bonn

Développer une Infrastructure de volontaires

Note d'Orientation



UN

Volontaires