

Florence Tardif Bourgoïn.
Formatrice Irts et doctorante CRF

La formation des bénévoles en centre social : logiques professionnelles et nouvelles formes de coopération.

Biennale Unaforis axe 3: enjeux professionnels et institutionnels associés à la transformation des formations sociales (ici la formation des bénévoles).

La formation des bénévoles en centre social a été pensée très tôt en lien avec les mouvements de développement culturel en milieu populaire (fin des années 60); elle est confrontée aujourd'hui aux exigences de professionnalisation. Mais, alors que la formation professionnelle vise l'acquisition de compétences en lien avec une activité donnée, l'éducation populaire prône plus largement la promotion sociale des individus et leur participation à la vie citoyenne.

La présente contribution s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée dans trois centres sociaux (2012); cette enquête a visé l'analyse des pratiques et dispositifs de formation déployés à l'égard des bénévoles, plus particulièrement concernant ceux engagés à l'accueil du public en centre social (entretiens qualitatifs de type semi-directif auprès des directeurs, des coordinateurs d'activité et des bénévoles associés au fonctionnement de l'accueil dans leurs centres respectifs).

Les résultats montrent que les projets sociaux font face à deux types d'enjeux. Sur le versant organisationnel (production, évaluation, professionnalisation), les enjeux sont tournés du côté de la qualification des acteurs salariés et bénévoles. Le projet 'centre social' semble ainsi s'inscrire, au niveau de ses évolutions récentes, dans une gestion des compétences nécessaires à sa mise en œuvre sur le territoire (afin d'adapter le projet aux besoins identifiés). Du côté de la mobilisation (versant politique), la participation des acteurs s'inscrit dans une démarche d'ouverture prônant la diversité des expériences professionnelles pour contrebalancer les exigences des financeurs du côté de la professionnalisation. Les centres sociaux mettent alors en avant leurs valeurs en les formalisant dans une charte associative permettant à chacun (salariés et bénévoles) de donner du sens à son engagement dans la structure. Cette dialectique activité/valeurs est particulièrement présente au niveau de la gestion de l'accueil social (prestation d'Animation globale).

Au confluent du projet politique du centre et d'un projet technique au sein duquel des compétences sont attendues, l'accueil social est propice à la diffusion des valeurs d'éducation populaire sur un territoire (relais des informations et des services présents sur le quartier). L'accueil constitue alors le pivot d'une démarche de centre social car l'écoute et l'évaluation des situations est au cœur du projet social. La fonction 'accueil' est ainsi rarement circonscrite à la seule dimension de l'accueil physique ou téléphonique, au contraire les dimensions de l'accueil sont plurielles et impliquent souvent un fonctionnement d'équipe; l'accueil est en effet le préalable nécessaire à l'émergence des besoins, des projets et des liens sociaux à l'échelle du territoire d'intervention.

Les logiques institutionnelles qui accompagnent la formation des bénévoles investis à l'accueil des centres sociaux s'inscrivent dans un contexte de professionnalisation associative qui implique de valoriser l'émergence de nouvelles compétences (1) tout en permettant aux bénévoles de trouver leur place dans un projet participatif de développement local (2).

(1) La professionnalisation relève d'une intention sociale qui porte une charge idéologique forte : «*Sur les plans politique et social, il semble qu'un mouvement d'ensemble révélant des enjeux sociaux convergents se développe traduisant notamment la valorisation d'une décentralisation politique... sociale et organisationnelle... une volonté de professionnalisation plus grande de la société qui a pour fonction explicite d'accompagner une mutation du fonctionnement des institutions politiques et administratives*» (Wittorski, 2007, p. 16-18). Cette approche correspond particulièrement bien au contexte associatif aujourd'hui : dans un objectif d'efficacité, cette logique institutionnelle correspond à l'idée d'une professionnalisation-efficacité (logique des organisations) qui vise à flexibiliser les salariés (Ibid, p. 90) et qui influence les parcours et pratiques bénévoles. Il ressort ainsi des entretiens avec les salariés et bénévoles de l'accueil le développement de logiques complémentaires de professionnalisation: des exigences de compétences identifiées par domaines d'activité et le développement de formations en interne, notamment par le biais de l'accompagnement individuel (type tutorat d'intégration) sous la responsabilité d'un salarié coordinateur de l'activité visée... Les compétences attendues à l'accueil sont d'ordre divers : la connaissance du centre social, les qualités relationnelles, la maîtrise des dispositifs du droit commun pour assurer les orientations, la capacité d'élaborer un diagnostic social... Pour autant, l'objectif de 'professionnalisation' n'est pas forcément exprimé par les bénévoles. Si le bénévole agit avec professionnalisme en mobilisant des ressources et des compétences, sa pratique ne s'inscrit pas forcément dans le sens d'une professionnalité qui suppose de se voir attribuer une reconnaissance sur des critères professionnels (Ibid, p. 91).

Wittorski (2007) développe une approche de la professionnalisation qui repose sur une transaction identitaire sujet-environnement ; cette 'transaction' est à la fois une intention de mouvement des sujets dans les systèmes de travail (offre de professionnalisation), un processus de développement (demande de reconnaissance) et une transaction en vue de l'attribution d'une professionnalité. Ainsi les bénévoles rencontrés expriment de façon unanime des attentes vis-à-vis des salariés pour leur permettre de réaliser leurs missions et se sentir reconnus dans des activités pour lesquelles ils se mobilisent¹. Si la reconnaissance des bénévoles nécessite une formalisation de leur engagement associée à la valorisation de leurs compétences, la professionnalisation questionne alors la qualité du cadre institutionnel dans lequel s'exerce la mission bénévole (Tardif Bourgoïn, à paraître).

(2) L'acceptation, par les bénévoles, des formules d'accompagnement proposées, engage aussi les centres sociaux à se positionner sur des modes de coopération adaptés, favorisant d'une part la reconnaissance du 'travail bénévole' et d'autre part le développement d'un engagement individuel et personnel. Dans un contexte de transmissions 'professionnelles' réalisées dans le respect des valeurs d'éducation populaire, telles que la mutualisation ou le partage des connaissances, la connaissance des profils d'engagement semble alors favoriser l'ajustement des attentes bénévoles (professionnelles, sociales, personnelles) aux logiques de l'organisation (implication dans la structure, lien social, insertion professionnelle)².

Entre professionnalisation et engagement, se dessinent des 'compétences' bénévoles qui mettent alors en jeu des formes d'organisation: «*Il faut former des bénévoles et réfléchir à la division du travail entre professionnels et bénévoles. Il faudrait une réflexion sur ce qui doit être légitimement et efficacement pris en main par les uns et par les autres*» (Ferrand-Bechmann, 2000, p. 115). Dans un contexte associatif, la gouvernance repose sur la consultation des différentes parties prenantes : «*Chaque constituant de la gouvernance (et du management) doit être conçu à la lumière du projet social, tout en prenant en compte les contraintes économiques... les bénéficiaires doivent être consultés*» (Pujol, 2009). Le management des bénévoles, en partant du projet et de son appropriation, permet alors d'articuler les dimensions économiques, sociales et militantes. La participation plus générale des bénévoles à la définition de l'espace institutionnel se trouve interrogée et permet de faire du lien entre la question de la formation et les règles de fonctionnement qui organisent l'action par le biais du projet associatif. La référence au projet associatif semble ainsi favoriser la rencontre des logiques individuelles et institutionnelles. La formalisation de ces pratiques qui appellent à la coopération, renvoie plus largement aux modes de fonctionnement des centres sociaux (Bresson, 2002, p. 273). La gouvernance associative interroge alors la pertinence des dispositifs mis à la disposition des bénévoles et le rôle instituant de la formation dans ce contexte.

¹ Les 6 bénévoles rencontrés dans les 3 structures sont unanimes sur ce point, ils impliquent une voire plusieurs 'figures' d'accompagnement dans leurs attentes concernant le suivi de leurs missions.

² Ces éléments sont confirmés dans les entretiens menés auprès des Directeurs et référents de l'activité concernée.

Bresson M. (2006) *Les centres sociaux entre expertise et militantisme* Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

Ferrand-Bechmann (2000) *Le métier de bénévole* Anthropos.

Pujol L. (2009) *Management du bénévolat* Paris, Vuibert.

Tardif Bourgoïn Florence (à paraître) *Vers une professionnalisation du bénévolat : un exemple dans le champ de l'éducation populaire* Paris, L'Harmattan, coll. « Le travail du social ».

Wittorski R. (2007) *Professionnalisation et développement professionnel* Paris, L'Harmattan, coll. « Action et savoir ».

Florence Tardif Bourgoïn est formatrice à l'Irfs Paris (filiale ASS) et doctorante au Cnam (laboratoire CRF) sous la direction de A. Jorro et N. Faingold.