

Isabelle BARDET

**D'UNE « COEXISTENCE SUBIE »
A UNE « COOPERATION REUSSIE »**
A propos des relations entre bénévoles et salariés
dans différentes configurations associatives

Mémoire présenté
dans le cadre du B.A.D.G.E. en Management associatif
ADEMA – Ecole des Mines

Août 2007

Remerciements

Je remercie chacune des personnes qui, bénévoles ou salariées, ont accepté de me consacrer du temps et qui m'ont aidée à découvrir ou mieux comprendre l'organisation et la dynamique des relations au sein de leur association :

- l'ASSOCIATION DE LA FONDATION POUR LA VILLE (AFEV),
- les antennes CAP ALESIA et PARRAINAGE NORD du CENTRE FRANÇAIS DE PROTECTION DE L'ENFANCE (CFPE),
- ainsi que l'OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DES PRISONS, SECTION FRANÇAISE (OIP-SF).

Sommaire

Introduction.....	4
I. L’emploi associatif et le bénévolat en chiffres.....	6
1. Le salariat associatif en chiffres : un secteur d’emplois hétérogène.....	6
2. Le bénévolat en chiffres : une approche globale, des secteurs d’activité multiples.....	7
3. Les problèmes inhérents aux généralisations concernant le fait associatif.....	9
II. Construire des relations de qualité entre bénévoles et salariés.....	11
1. Pourquoi le risque d’une « coexistence subie » ?.....	11
a) <i>Les facteurs de contradiction résultant des statuts respectifs, 11.</i>	
b) <i>La discordance des temps, 14.</i>	
c) <i>Autres temps, autres moeurs, 15.</i>	
2. Les facteurs de rapprochement et les conditions d’une « coopération réussie ».....	17
a) <i>Transformer les oppositions en composantes d’une complémentarité, 17.</i>	
b) <i>Gérer les ressources humaines, 22.</i>	
c) <i>Autres moeurs, autres liens, 26.</i>	
III. Les relations bénévoles - salariés à l’épreuve des faits.....	29
1. Des bénévoles subordonnés à des professionnels spécialisés.....	29
L’Observatoire International des Prisons, Section, Française (OIP-SF)	
a) <i>Le rôle des salariés, 30.</i>	
b) <i>Le rôle des bénévoles, 31.</i>	
c) <i>Les relations avec les salariés, 31.</i>	
2. Des bénévoles encadrés par des professionnels qualifiés.....	33
a) <i>Un engagement bénévole conçu et facilité par les salariés, 34.</i>	
L’Association de la Fondation Etudiante pour la Ville (AFEV)	
b) <i>Un engagement bénévole garanti et sécurisé par les professionnels, 35.</i>	
Les antennes Parrainage Nord et Cap Alésia du Centre Français de Protection de l’Enfance (CFPE)	
Conclusion.....	41
Bibliographie.....	42
Annexe : Interviews et rencontres.....	45

Introduction

Au moment d'écrire ce mémoire, il me semble nécessaire de situer la démarche dans laquelle il s'inscrit. Ma participation à la formation dispensée par l'ADEMA répondait au souhait d'acquérir des connaissances et des éléments de réflexion, à l'appui d'un engagement bénévole récent. En effet, après des années d'exercice professionnel dans le secteur dit « marchand », suivie d'une première année de présence bénévole sur le terrain associatif, j'ai ressenti la nécessité de disposer d'outils de compréhension et d'analyse, afin d'être en mesure d'y intervenir, autant que de besoin, d'une façon plus adaptée et plus pertinente. C'est dans ce contexte que j'ai choisi de postuler à la délivrance du B.A.D.G.E. et d'étudier, dans ce cadre, une problématique à laquelle je me suis trouvée personnellement confrontée, celle de l'articulation de l'action bénévole et de l'activité salariée, dans la mise en œuvre du projet associatif. Ainsi formulé, le sujet est évidemment aussi vaste qu'insuffisamment précis. Je tenterai de le limiter en recherchant, plus particulièrement, à quelles conditions les relations entre ces acteurs dont le statut est différent peuvent passer d'une « coexistence subie » à une « coopération réussie ».

Pour nourrir et étayer ma réflexion, j'ai entrepris :

- une démarche d'enquête, sous forme d'interviews de salariés et de bénévoles de plusieurs associations, auxquelles s'est ajoutée la participation à des réunions fonctionnelles rassemblant les uns et les autres (cf. liste en annexe) ;
- une recherche de documentation, afin de prendre connaissance des études traitant soit, généralement, des ressources humaines associatives, soit, spécifiquement, des modes de collaboration entre bénévoles et salariés (cf. bibliographie en annexe).

Dans un premier temps, prédomine le sentiment d'une grande complexité, tant sont diverses les configurations associatives et, donc, les types de relations bénévoles – salariés, et tant sont multiples les paramètres qu'il faudrait prendre en compte, lorsqu'on se réfère aux analyses de sociologues, économistes ou praticiens du management associatif.

Ne pouvant prétendre fonder ce travail ni sur de telles connaissances ni sur une telle expérience, et devant assumer mon statut de néophyte, je m'en tiendrai à formuler des hypothèses sur les facteurs qui peuvent figer ces relations sous la forme d'une « coexistence subie », et des recommandations pratiques sur les dispositions à prendre pour créer les conditions d'une « coopération réussie ».

Après un exposé d'ordre général, largement élaboré à partir des travaux susdits, je décrirai les modalités de collaboration entre bénévoles et professionnels que j'ai pu observer dans le cas particulier des associations qui me permettront d'illustrer la problématique retenue. Leur choix résulte

pour une grande partie du hasard et de la chance des rencontres, mais il correspond également au désir d'étudier des contextes qui diffèrent par :

- la taille de la structure ;
- son domaine d'intervention, la nature de sa mission et les bénéficiaires de son action ;
- son histoire et son ancienneté ;
- le nombre des salariés, leurs fonctions et leurs modes d'intervention par rapport aux bénévoles ;
- le contenu des tâches et responsabilités confiées aux bénévoles.

J'évoquerai successivement :

1. une association de défense des droits, la Section française de l'Observatoire International des Prisons (OIP-SF), au sein de laquelle j'exerce une activité bénévole depuis plus d'un an, et dont j'ai interviewé des bénévoles et des salariés ;
2. une association d'accompagnement de jeunes en difficulté, l'Association de la Fondation Etudiante pour la Ville (AFEV), dont j'ai rencontré le secrétaire général ;
3. une antenne du Centre Français de Protection de l'Enfance (CFPE), chargée de la mise en œuvre du programme de Parrainages pour la région Nord, où mes interlocuteurs ont été la directrice (salariée) et des marraines bénévoles ;
4. une autre antenne du CFPE, dédiée au suivi de familles en difficulté, à travers un travail sur la « parentalité », dont j'ai rencontré la directrice et des bénévoles.

I. L'emploi associatif et le bénévolat en chiffres

Avant d'aborder la description des éléments qui facilitent une bonne articulation des interventions entre bénévoles et salariés, il est utile de situer ce que représentent, quantitativement, les organisations et « populations » concernées, dans l'ensemble du secteur associatif.

1. Le salariat associatif en chiffres : un secteur d'emplois hétérogène

Si l'existence d'un salariat associatif ne caractérise qu'une partie des associations estimées actives (145 000 à 170 000, selon les sources, soit 16 à 17 % d'entre elles ¹), le nombre de personnes concernées par un emploi dans ce cadre est loin d'être négligeable : les estimations varient de 1 500 000 à 1 800 000 ², représentant de 900 000 à 1 050 000 équivalents temps plein (ETP) ³, soit environ 5 à 6 % de l'emploi salarié en France. Le secteur associatif est ainsi « *le plus gros employeur privé de France après l'artisanat* ⁴. »

Cependant, l'analyse de ces chiffres fait apparaître une très grande disparité :

« Ainsi, 77 % des associations employeurs comptent moins de 10 salariés ; elles regroupent ensemble 17,3 % des salariés des associations.

Par ailleurs, 21,5 % des associations occupent entre 10 et 99 salariés. Ce sont elles qui réunissent une large majorité des salariés avec 55,9 %.

Enfin, on trouve 1,5 % d'organismes présentant un effectif supérieur ou égal à 100 salariés.

Mais ils rassemblent à eux seuls plus de 26 % de l'effectif total ⁵. »

¹ Soit 145 000 associations sur 880 000, selon les estimations de Viviane TCHERNONOG, rapportées notamment par Jean-Claude BARBARANT, en 2001 (*De la liberté de s'associer à la démocratie participative*, Contribution du Conseil économique et social à la Commémoration du centenaire de la loi de 1901, élaborée par le Comité de pilotage, 11 décembre 2001). L'étude du CERPHI (Centre d'Etudes et de Recherches sur la Philanthropie) d'octobre 2006, qui comptabilise les associations employeurs à partir des données collectées par les organismes sociaux (Agence centrale des organismes de sécurité sociale et Mutualité sociale agricole), en dénombre 155 000 (Jacques MALET (dir.), *La France associative en mouvement*, 4^e édition, octobre 2006). Dominique THIERRY avance les chiffres de 170 000 associations employeurs sur 1 000 000 (« Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », France Bénévolat, avril 2007).

² Le premier chiffre est cité par la CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives) en 2003 (« La place des associations dans notre société », Textes de travail issus du séminaire du 21 mai 2003). Le second provient de l'enquête du CERPHI d'octobre 2006 citée ci-dessus. En 2005, la CNVA (Conférence Nationale de la Vie Associative) mentionne 1 600 000 salariés dans 170 000 associations (« Contribution complémentaire de la CPCA et d'autres associations membres du groupe de travail préparatoire "Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole" », *La Tribune FONDA*, n° 174, août 2005).

³ Viviane TCHERNONOG a avancé le chiffre de 907 000 ETP (cf. Jean-Claude BARBARANT, *op. cit.*), chiffre régulièrement repris dans les études ultérieures (par exemple, par la CPCA, *op. cit.*) Les documents les plus récents mentionnent 1 050 000 emplois en ETP, d'après l'enquête réalisée par Viviane TCHERNONOG sur l'état du monde associatif en 2005 (cf. CPCA, « L'emploi dans les associations : un choix de société. Un constat et des propositions de la CPCA », juin 2007).

⁴ Dominique THIERRY, « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », *op. cit.*

⁵ Jacques MALET (dir.), *La France associative en mouvement*, *op. cit.* Ces pourcentages sont établis sur la base de 147 340 associations relevant du régime général de sécurité sociale, pour un total de 1 611 500 salariés.

Si, s'agissant des organisations employeurs, le salariat associatif est relativement dispersé, il est, en revanche, fortement concentré si l'on considère les domaines d'activité :

« On remarque les différences importantes, selon que l'on mesure la proportion d'associations dans chaque secteur et la proportion correspondante des salariés. On voit notamment que le secteur social rassemble à lui seul près de la moitié des salariés associatifs (47,2 %), suivi, en termes d'emploi, par le secteur éducation formation et le secteur de la santé⁶. »

En effet, dans le secteur social, qui représente 18,9 % des associations employeurs, l'effectif moyen salarié est élevé : 35,7 salariés pour l'action sociale avec hébergement et 24,1 lorsqu'il n'y a pas d'hébergement. A l'inverse, les associations sportives, qui sont aussi nombreuses, emploient 2,5 salariés en moyenne. Cependant, c'est dans le secteur de la santé, qui représente la plus faible proportion en nombre de structures (2,1 %), que l'on trouve le plus grand nombre moyen de salariés par association : 41,8⁷.

Des emplois dispersés et inégalement répartis selon les domaines d'activité : il en résulte nécessairement une grande disparité sur le terrain. Ainsi, la réalité d'une fonction salariée est nécessairement conçue, organisée et vécue différemment par les personnes concernées selon qu'elles exercent, par exemple :

- comme unique salarié d'une association, sportive ou culturelle, essentiellement animée par des bénévoles,
- comme l'un des membres d'une équipe de taille moyenne, spécialisée dans le domaine sanitaire ou social, placée sous la responsabilité d'un conseil d'administration composé de bénévoles,
- ou dans le cadre d'une « grosse association employeur », où la division du travail et les relations sociales se rapprochent de celles d'une PME, les bénévoles intervenant comme forces d'appoint pour la réalisation du projet associatif.

A cette situation contrastée de l'emploi s'ajoute une disparité comparable des secteurs d'engagement bénévole.

2. Le bénévolat en chiffres : une approche globale, des secteurs d'activité multiples

Si des enquêtes et analyses permettent de comptabiliser de façon de plus en plus précise les effectifs salariés des associations, les estimations concernant le bénévolat restent plus globales. Cependant, les différentes sources convergent quant à l'ordre de grandeur : ainsi, la population bénévole est évaluée

⁶ *Ibid.* pour cette citation et les chiffres qui suivent.

⁷ En 2005, les secteurs sanitaire et social totalisent 60 % des ETP : soit 630 000 sur 1 050 000 ETP (cf. CPCA, *op. cit.*, juin 2007).

dans une fourchette se situant entre 10 et 11,5 millions de personnes ⁸, dont l'activité représenterait de 716 000 à 720 000 ETP ⁹. Sur ce total, un tiers, soit 212 000 ETP, bénéficierait aux associations comportant des salariés ¹⁰.

Les données disponibles sur la répartition de l'engagement bénévole par secteur associatif (sur la base de 716 000 ETP) ¹¹, font apparaître une importante dispersion, que nous décrivons en la rapportant à l'existence ou non de salariés :

- logiquement, les domaines où l'activité salariée est faiblement présente sont de plus gros « consommateurs » de bénévoles : le sport et les loisirs, notamment (28,1 % et 16 %) ;
- inversement, deux des secteurs où se trouve la majorité des salariés associatifs : la formation (incluant l'éducation) et la santé, comptent une bien moindre proportion de bénévoles (6,4 % et 4,2 %, respectivement) ;
- mais on notera que le secteur social, « gros employeur », bénéficie d'une proportion non négligeable de l'activité bénévole : 13,1 %.

Il n'existe malheureusement pas, à ma connaissance, d'analyse concernant spécifiquement la répartition, par domaine d'activités, des 212 000 ETP bénévoles identifiés comme consacrés à des associations employeurs, données qui permettraient d'établir et de caractériser de façon plus certaine une éventuelle relation entre présence de salariés, investissement bénévole et nature du projet associatif. Nous nous limiterons donc à quelques observations générales.

En premier lieu, il est important de noter que l'existence d'emplois associatifs ne s'accompagne pas, nécessairement, d'une moindre présence de bénévoles : en effet, si c'était le cas, le secteur social serait « déficitaire » en bénévolat, comme le secteur de la santé.

Pour ce dernier, plusieurs facteurs sont certainement à prendre en compte, notamment le fait qu'un grand nombre de structures ont juridiquement une forme associative, mais agissent par délégation des pouvoirs publics et ne diffèrent guère, dans leur organisation, des établissements publics à vocation comparable. Si le bénévolat est alors limité à la participation des administrateurs, il n'en joue pas pour

⁸ Respectivement: CPCA, *La Vie associative*, numéro spécial : « Le bénévolat dans les associations », n° 8, décembre 2006 ; et Jacques MALET (dir.), *La France bénévole*, 3^e édition, mars 2006, France Bénévolat – CERPHI.

⁹ La première évaluation est celle de Viviane TCHERNONOG pour 1999 (cf. Jean-Claude BARBARANT, *op. cit.*) ; la seconde est celle calculée par Lionel PROUTEAU à partir des données de l'INSEE pour 2002 (cf. Jacques MALET (dir.), *La France bénévole*, *op. cit.* et Lionel PROUTEAU, « La mesure et la valorisation du bénévolat », Colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale), 7 mars 2006).

¹⁰ CAISSE D'EPARGNE, *Le Bénévolat associatif. Pour mieux maîtriser vos obligations et votre mission*, Les Guides conseils de la Caisse d'Epargne, 2002.

¹¹ *Ibid.*

autant un rôle moindre : la qualité de l'articulation entre dirigeants bénévoles, d'une part, et direction et personnel salariés, d'autre part, est un facteur essentiel de la bonne gouvernance de ces structures.

Au-delà de cet aspect structurel, je formulerai une hypothèse : les secteurs où le bénévolat est moins représenté quantitativement (la formation et la santé) requièrent des compétences spécialisées et l'assurance d'une continuité des prises en charge : l'engagement bénévole n'offrirait-il pas suffisamment de garanties, dans ce cadre ? De ce point de vue, l'action sociale se prêterait mieux, relativement – c'est-à-dire pour une partie, au moins, de son activité –, à des interventions circonscrites dans le temps et moins qualifiées. Une telle explication est certainement simplificatrice, mais elle permet de profiler des questions que l'on retrouve au cœur de la relation de coopération entre bénévoles et salariés. Notamment :

- la question de la compétence est-elle discriminante entre bénévoles et salariés ? et comment la gérer pour éviter qu'elle ne soit source de conflits ?
- à défaut de compétences adaptées, sur quoi peut être fondée la légitimité de l'action bénévole aux yeux des salariés ?
- *a contrario*, dans quelles circonstances et à quelles conditions l'activité salariée est-elle le plus sûrement justifiée aux yeux des bénévoles ?
- et quel rôle les salariés peuvent-ils et doivent-ils jouer auprès des bénévoles ? en quoi cette implication auprès d'eux contribue-t-elle à renforcer leur propre légitimité ?

En tout état de cause, nous pouvons dire de l'engagement bénévole qu'il est, comme l'emploi associatif, dispersé et inégalement réparti selon les domaines d'activité : et, si nous manquons des précisions qui nous permettraient de confirmer cette observation pour la population spécifique des bénévoles exerçant dans une association comportant des salariés, nous pouvons imaginer que, sur le terrain, la réalité de la coopération bénévole est également conçue, organisée et vécue différemment par les personnes concernées selon qu'elles interviennent, par exemple :

- au sein d'une association, sportive ou culturelle, essentiellement animée par des bénévoles, et ne comptant qu'un ou deux salariés,
- comme administrateur d'une association du secteur sanitaire ou social dont tous les effectifs opérationnels sont salariés,
- comme membre d'une équipe de bénévoles placée sous la responsabilité d'un cadre d'une « grosse association employeur ».

3. Les problèmes inhérents aux généralisations concernant le fait associatif

Rappeler ces données relatives aux ressources humaines des associations conduit à avoir une représentation du monde associatif comme :

- extrêmement contrasté,

- rassemblant, sous un même terme, des organismes relevant d'équilibres très différents, quant à la répartition, en leur sein, des acteurs du projet associatif,
- comportant, de ce fait, une multiplicité de « modèles » possibles, où sont à l'œuvre des rationalités spécifiques,
- requérant, en conséquence, l'examen de plusieurs types de configurations, pour qui cherche à appréhender les composantes des relations entre bénévoles et salariés.

En effet, nous avons vu qu'existent, parmi les associations employeurs, aussi bien :

- (1) des structures agissant par délégation de droit ou de fait du service public (telles que les organismes de formation ou les établissements sanitaires et sociaux) dont la forme juridique est associative, mais où « *la place des bénévoles est inexistante et le rôle des conseils d'administration est réduit à celui d'un conseil de surveillance ou d'orientation* ¹² », et qui sont, en fait, selon Dominique Thierry, de « *fausses associations* », mais de « *vraies structures d'intérêt général* », à l'instar des coopératives et des mutuelles ;
- (2) des organisations, principalement animées par des bénévoles, mais qui sont amenées, pour « *faciliter la vie de l'association* », à recruter des salariés, dans des fonctions administratives (secrétariat, standard) ou transversales (gestion, logistique, études...) ¹³ ;
- (3) des organismes qui recourent tant à des bénévoles qu'à des salariés pour mettre en œuvre le projet associatif, la nature et le type de répartition des tâches et des responsabilités variant selon la taille de l'association et le secteur d'intervention.

D'autre part, parmi les bénévoles, sont comptabilisés aussi bien les élus que les acteurs de terrain. Or, les problématiques de leurs relations respectives avec les salariés sont bien distinctes : (a) relevant d'une analyse de la fonction dirigeante, pour les premiers ; (b) d'une réflexion sur les conditions d'une bonne collaboration « opérationnelle », pour les seconds.

Dans le cadre de ce travail, j'ai choisi de privilégier :

- la question des relations entre les acteurs de terrain (b),
- donc, les associations dont la mission est mise en œuvre par une intervention conjointe de bénévoles et de professionnels (3).

Il reste que, même en supposant le champ ainsi quelque peu restreint, les propos qui suivent, ayant un caractère très général, seront nécessairement à la fois lacunaires et allusifs. La description de cas concrets de coopération entre bénévoles et salariés au sein de quatre associations permettra d'en donner des illustrations, pour éviter d'en rester à des considérations par trop globalisantes.

¹² Dominique THIERRY, « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », *op. cit*

¹³ Dominique THIERRY, *ibid.*

II. Construire des relations de qualité entre bénévoles et salariés

Avant de procéder à la description de différentes configurations selon les cadres d'activité, nous devons expliciter l'hypothèse qui justifie le titre de ce mémoire :

1. les relations entre bénévoles et salariés, au sein de l'organisation, peuvent être qualifiées, initialement, ou durablement dans certains cas, de « coexistence subie » : en effet, les différences de statut des deux populations peuvent cristalliser des facteurs d'opposition, et se traduire par des divergences dans la conception de l'action (définition des objectifs, des méthodes et des moyens) aboutissant à une juxtaposition, plutôt qu'à une articulation des interventions, source de tensions, voire de conflits ;
2. ces contradictions ne sont pas insurmontables si les responsables, à leur niveau, et tous les acteurs intervenant dans l'association reconnaissent qu'il est illusoire de penser que des relations de qualité entre bénévoles et salariés seront obtenues en faisant appel à la seule bonne volonté de chacun, et admettent qu'elles doivent être construites, à partir d'une prise en compte des apports respectifs ;
3. ces relations pourront être qualifiées de « coopération », au sens où il s'agit d'organiser la complémentarité des interventions, en assignant aux deux parties des objectifs concrets par rapport à la réalisation du projet associatif, et en leur donnant les moyens de les atteindre. Une « coopération réussie » entre bénévoles et salariés se traduira par une efficacité dans l'action, cependant que l'adhésion au projet associatif jouera le rôle mobilisateur de « tiers » permettant de dépasser les contradictions et d'éviter les tensions, ou contribuant à résoudre les conflits. Nous évoquerons, sur ce point, la responsabilité particulière incombant aux dirigeants et responsables (cf. p. 20 et suiv.).

1. Pourquoi le risque d'une « coexistence subie » ?

a) Les facteurs de contradiction résultant des statuts respectifs

La présence, au sein d'une même organisation, de personnes de statut aussi différent que des bénévoles et des salariés est une spécificité du monde associatif. Cette situation est caractérisée par l'existence de facteurs de contradiction qui peuvent avoir pour effet de constituer, voire de radicaliser, chaque groupe comme un sous-ensemble ayant sa logique propre, pour des raisons objectives et subjectives.

- Objectivement :

Les statuts bénévole et salarié ne sont pas seulement différents : ils sont opposés. Ainsi :

1. la relation salariale est caractérisée par le versement d'une rémunération, tandis que le bénévole agit sans contrepartie : il travaille « gratuitement » ;
2. à la relation de subordination du salarié s'oppose la « liberté » du bénévole :

« Ainsi, dans le cas d'une association, le salarié exercera son activité sous l'autorité (la subordination juridique) du conseil d'administration, du président ou d'une personne déléguée à cet effet. Le lien de subordination pourra se manifester, quelle que soit par ailleurs la nature des tâches accomplies, ou le degré d'indépendance laissée au salarié (degré qui peut varier en fonction du poste occupé) :

- dans la soumission à des directives ou des contrôles,
- dans le fait d'exercer l'activité dans les locaux de l'association, d'en utiliser les outils de travail (matériel, notamment), et de s'engager à fournir programmes et comptes rendus d'activité¹⁴. »

« Le bénévole n'est soumis à aucune subordination juridique. Il ne peut être soumis à aucune instruction ou ordre impératif, et ne peut être sanctionné par l'association, comme pourrait l'être un salarié. Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement. Il est en revanche tenu de respecter les statuts de l'association, ainsi que les normes de sécurité dans son domaine d'activité¹⁵. »

Réussir à faire cohabiter ces deux types d'intervenants, alors que les cadres dans lesquels s'exerce leur action sont structurés de façon si contradictoire, peut paraître une gageure : à l'extrême, en effet, tout les oppose. Dominique LEBLEUX détaille ainsi le système d'oppositions entre salariat et bénévolat¹⁶ :

« Compétence	/	bonne volonté,
Définition des rôles	/	convivialité,
Hiérarchie fonctionnelle	/	rassemblement,
Division du travail	/	partage,
Pédagogie	/	initiative individuelle,
Salaires	/	don de soi,
Horaires	/	disponibilité,
Concertation	/	responsabilité individuelle,
Revendications	/	problèmes personnels. »

Cette énumération fait apparaître un élément qui augmente le risque de conflits : en effet, elle met en relation, d'un côté, des termes décrivant une implication fonctionnelle dans un type d'organisation qui pourrait aussi bien être celui d'une entreprise ; de l'autre, des termes auxquels sont attachées (à l'exception du dernier) des connotations censément valorisantes : contraste entre deux logiques résumé en ces termes¹⁷ :

« Le bénévole est porteur d'un excès, celui du don. Le salarié est porteur de la nécessaire limite du contrat qui cadre une relation d'échanges stricts. »

Autant de sources potentielles de difficultés de communication et de collaboration entre les deux populations, qui peuvent prendre la forme d'une indifférence ou d'une ignorance polies, d'une méconnaissance des capacités respectives, d'une concurrence « feutrée », voire d'une « compétition muette¹⁸ ».

¹⁴ Guide d'informations pratiques, www.associations.gouv.fr

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Cité par Thierry RIVARD (LERFAS, Laboratoire Etudes Recherches Formation en Action Sociale, Tours), « Rapports de concurrence et conflits de légitimité : les relations entre bénévoles, professionnels et élus », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 260-261, janvier-février 1998.

¹⁷ Pascal DREYER, *Etre bénévole aujourd'hui. Motivations, engagement, reconnaissance*, Marabout, 2006.

¹⁸ Ibid.

- Subjectivement :

Chaque ensemble ainsi décrit peut se revendiquer comme porteur d'une forme de légitimité, par rapport à la réalisation du projet associatif, que l'autre ensemble ne saurait détenir, chacun considérant que sa propre position dans la structure en assure la cohérence :

1. les salariés arguant de leurs compétences, de leur spécialisation, de la continuité de leur présence, en un mot : de leur « sérieux » ;
2. les bénévoles évoquant le « désintéressement » qui les anime, leur capacité d'adaptation, leur supposée ouverture d'esprit, bref : leur aptitude à incarner la spécificité associative.

Plus encore, chaque groupe peut considérer que l'action de l'autre constitue un obstacle ou un frein dans l'action :

1. les salariés jugeant les bénévoles légers, peu fiables, imprévisibles, « indisciplinés », voire « irresponsables », et plus soucieux de leurs « bénéfices secondaires » que du projet collectif : ils se comporteraient comme des « amateurs », aux dépens de l'efficacité de l'ensemble ;
2. les bénévoles estimant que les salariés manquent de motivation, de capacités d'initiatives, de « largeur de vue », d'implication personnelle : ils agiraient comme des « fonctionnaires », oublieux de la cause ¹⁹.

Ainsi, l'existence de statuts opposés est susceptible d'alimenter des « soupçons » quant à la qualité des interventions des uns et des autres, si l'on reste au niveau des idées toutes faites.

Cependant, ces antagonismes traduisent aussi une difficulté propre à l'exercice d'une activité dans le cadre associatif, où chaque acteur est confronté à la question de « l'intensité » et de l'efficacité de son action : suis-je suffisamment impliqué, ou motivé ? suis-je suffisamment compétent, ou utile ? Par un effet de projection, salariés et bénévoles sont amenés à stigmatiser en l'autre ce dont ils craignent de manquer eux-mêmes, s'ils se posent l'une ou l'autre de ces questions :

1. leur participation à l'action est-elle pertinente, pour la réalisation du projet associatif ?
 - aux yeux des bénévoles, les professionnels disposent de la légitimité que donne l'inscription salariée dans l'organisation, qui atteste la reconnaissance d'un savoir-faire et, souvent, d'une expérience : ils incarnent la compétence, qui représente une garantie d'efficacité, dont eux-mêmes, dont la présence est volontaire et qui n'ont pas été « engagés » par l'association, redoutent d'être dépourvus ;
 - aux yeux des salariés, les bénévoles exemplifient une dimension altruiste, une générosité, dont eux-mêmes, qui adhèrent aux objectifs de l'association, mais à qui elle ne demande pas

¹⁹ J'utilise ici les termes « amateurs » et « fonctionnaires » dans un sens caricatural, c'est-à-dire avec la connotation péjorative qui leur est parfois attachée dans certains discours, sans préjuger de la réalité bien différente qu'ils recouvrent, le plus souvent, dans les faits.

spécifiquement de « s'engager », ne sauraient faire preuve, en raison de leur statut, sinon en sortant de ce cadre.

2. leur mode d'engagement est-il adapté à l'esprit associatif ?

- un bénévole, qui détermine librement les modalités de sa participation (fréquence, durée, nature des tâches), est exposé au doute : ne pourrait-il, ne devrait-il pas faire plus ? ou autrement ?
- un salarié, quant à lui, doit arbitrer une contradiction : rémunéré pour un travail dans un secteur non lucratif, est-il à la hauteur des attentes de ceux dont il dépend ? ainsi, dans le contexte qui lui est propre, il est amené à faire face à une incertitude de même nature : ne pourrait-il, ne devrait-il pas faire plus ? ou autrement ?

Il est tentant, pour chaque groupe, d'éluder ces questions, et, à cet effet, d'imputer à l'autre l'hypothèse de possibles insuffisances personnelles. Dès lors, à défaut, pour chacun, de trouver un juste positionnement au sein de l'organisation, d'être assuré d'y avoir une place, et même « sa place », ou de se sentir suffisamment reconnu, bénévoles et salariés risquent de « camper sur leurs positions » respectives, et de persister dans une « coexistence », pas toujours pacifique.

b) La discordance des temps

Parmi les facteurs d'opposition, le rapport différencié qu'entretiennent bénévoles et salariés par rapport au temps illustre de façon exemplaire les risques de tensions et de conflits :

1. Temps « choisi » et temps « contraint »

Si l'on se réfère à la représentation traditionnelle, quand un bénévole choisit de consacrer une partie de son temps disponible à la cause défendue par l'association, il en garde la maîtrise. Il décide de la fréquence et de la durée de sa présence, chaque semaine ou chaque mois, est libre de s'absenter et prend les vacances qu'il souhaite. A l'extrême, l'association représente, pour lui, un cadre d'activité, dont il dispose.

Le salarié, au contraire, doit respecter un planning, des horaires, et s'inquiéter de la continuité des tâches dont il est responsable lorsqu'il est absent. Il peut être amené à justifier de l'utilisation de son temps, au regard de l'efficacité attendue. Si, en tant que professionnel, il a proposé de mettre ses compétences au service de la structure dans le cadre d'un emploi, c'est l'association qui dispose de son temps et de sa capacité d'action, une fois les parties liées par un contrat.

Dans ce cadre, le salarié peut envier la liberté du bénévole, cependant que celui-ci peut, dans certains cas, regretter que son emploi du temps ne soit pas structuré, comme celui du salarié.

2. D'un usage plus ou moins intensif du temps :

La terminologie rend bien compte de ces différences d'inscription dans le temps : les professionnels étant fréquemment qualifiés de « permanents », tandis que les bénévoles sont soit « occasionnels », soit « réguliers » ; cependant, au-delà, c'est l'usage même du temps qui peut être une source de tensions. Aux yeux du salarié, le bénévole est un acteur particulier, et même privilégié : il « a du

temps » ; parfois ; il « prend son temps » ; et, au pire, il fait « perdre du temps », quand il ne connaît pas suffisamment les procédures, ou quand il réclame de l'attention, oubliant que ce qui justifie sa présence est le projet collectif. Pascal DREYER donne une description particulièrement forte de cette situation et des tensions qui en résultent ²⁰ :

« ...le bénévole a tout son temps durant le temps qu'il donne. Aussi a-t-il tendance à exiger du professionnel qu'il lui donne de son temps dans la même proportion et avec la même qualité. Ce qui n'est évidemment pas possible dans le monde professionnel, dont le personnel est compté, ni dans les associations dont le personnel est également trop peu nombreux. Ensuite, les bénévoles demandent pour eux-mêmes, toujours dans ce temps normalement consacré à l'action associative, une attention spéciale. La relation interpersonnelle avec le professionnel, positive ou négative, valorise leur présence et la justifie. Cette double exigence du bénévole ("Donne-moi de ton temps et de ton attention parce que je suis là" oblige les professionnels à vivre simultanément dans deux régimes temporels : le leur, où ils ont à peine le temps de remplir leur mission, et celui du bénévole à qui ils doivent accorder une attention parfois supérieure (même si elle est contrainte) à celle qu'ils ont pour leurs propres collaborateurs et collègues. Les professionnels redoutent cette "consommation particulière de temps qui leur donne le sentiment de perdre en efficacité. Ce qui n'est pas toujours faux", rappelle Françoise Demoulin. Pris en otage par les bénévoles, ils éprouvent à leur égard de la jalousie et parfois de la haine. Ces sentiments qui peuvent provoquer de la culpabilité sont en grande partie induits par le comportement des bénévoles eux-mêmes. »

De leur côté, les bénévoles peuvent reprocher aux salariés d'appliquer, dans leur travail, une logique « productiviste » qui trahirait l'esprit associatif. Qu'ils soient disponibles pour eux serait, à leurs yeux, un signe et une garantie de la fidélité des salariés à cet esprit : ce faisant, les bénévoles se positionnent comme s'ils étaient les premiers bénéficiaires de l'action associative, dont ils testeraient, pour ainsi dire, la qualité. Leur vécu personnel vaut alors jugement sur l'ensemble, et c'est, par exemple, en termes de « bonne » ou « mauvaise ambiance » qu'ils évalueront les relations avec les salariés, quand ils ne jugeront pas, à partir de là, l'organisation elle-même. La difficulté est d'autant plus grande que les bénévoles ont *a priori* le « beau rôle ». Ainsi :

« Ces derniers utilisent à leur profit le caractère indiscutable et précieux de leur "don". Mais peut-on parler de don lorsqu'il s'exprime par une demande d'attention, arrachée à l'autre et non construite dans une relation mutuelle ? On voit là à l'œuvre la tyrannie du don dont l'intention véritable n'est pas l'altruisme mais l'égoïsme ²¹. »

Ainsi, les relations bénévoles – salariés peuvent être obérées par le poids d'une ambiguïté : l'offre bénévole est tout autant une demande, qui deviendra prédominante, si ce n'est envahissante, si elle est ignorée ou mésestimée. Nous verrons dans quelles conditions elle peut être « cadrée » (cf. p. 24 et suiv.).

c) Autres temps, autres moeurs

Si, de par les différences de statut, le rapport au cadre temporel de l'activité peut être un facteur fortement distinctif entre bénévoles et professionnels, il s'y ajoute le fait que l'engagement bénévole connaît de profondes transformations, qui affectent, notamment :

²⁰ *Etre bénévole aujourd'hui, op. cit.*

²¹ *Ibid.*

1. les conditions de la collaboration au projet associatif

De nombreuses études notent une évolution du « style » de l'engagement : au bénévole « militant », dont l'adhésion à la cause défendue par l'association se traduit par un accompagnement de son action dans la durée, a succédé le bénévole « consommateur » qui choisit de participer à l'activité d'une association pendant un temps déterminé et conçu comme un moment de son parcours, si ce n'est de son cursus. Nous citerons, à titre d'exemple, cette observation concernant le secteur de la distribution de l'aide alimentaire ²²:

« Il n'est pas rare de croiser au Secours populaire ou aux Restos du cœur, parmi les bénévoles, une étudiante BTS en économie sociale et familiale intéressée par les usages alimentaires des populations défavorisées, des étudiants de l'école de commerce désireux de se colle[te]r à la réalité de la misère ou une jeune lycéenne tentée par un métier dans l'humanitaire... Pour ces nouveaux profils, qui ne sont d'ailleurs pas sans brouiller l'identité de ces institutions, l'engagement figure un rite initiatique, une expérience monnayable, un blason de CV, un lieu d'apprentissage. »

Ainsi, il reviendrait aux professionnels d'assurer la continuité et le long terme, les bénévoles apportant une contribution limitée d'emblée en fonction de leur projet personnel. Les « nouveaux bénévoles » ne s'engagent plus en tant que « compagnons de route » d'une association, mais comme des partenaires pour une étape, dans une démarche dont le caractère « intéressé » n'est pas occulté.

Cette mutation de la forme (et de l'esprit) de l'engagement est susceptible de renforcer les préjugés déjà existants, voire de créer de nouvelles représentations négatives : le bénévolat, marqué traditionnellement par « l'excès du don », tendrait, aujourd'hui, à être considéré comme quasiment « opportuniste ». La pérennité de l'association reposerait sur les salariés, amenés à gérer non plus la « bonne volonté », mais le « bon vouloir » des bénévoles, évolution qui ne peut qu'augmenter, dans une première approche, la distance, ou, tout au moins, l'écart entre bénévoles et professionnels, engagés dans des logiques de participation divergentes.

2. la conception de l'action pertinente aujourd'hui

Cette implication pour une durée prédéterminée est logiquement accompagnée d'un désir d'efficacité immédiate : le modèle d'un engagement soutenu au long cours, en vue d'une modification radicale, mais progressive, d'une situation, au moyen d'une succession d'actions concrètes au profit des bénéficiaires, a fait place à celui d'une activité en vue d'objectifs à court terme, dont la réalisation constituerait, par addition, la mission de l'association. Pour emprunter à l'imaginaire politique, à l'idéal de « lendemains qui chantent » a succédé le pragmatisme de « l'ici et maintenant » : le tangible, plutôt que le virtuel, en l'occurrence tout du moins. Pour les observateurs, cette évolution prend place, plus largement, dans une tendance contemporaine au renforcement de l'individu par

²² Jean-Pierre LE CROM, Jean-Noël RETIERE, « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre », in Lionel PROUTEAU (dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Les Presses universitaires de Rennes, 2003.

rapport au collectif, à « *une individualisation des phénomènes sociaux qui accorde une place de plus en plus grande à l'individu* », comme l'analyse Martine BARTHELEMY²³ :

« Cet individualisme génère un type d'engagement autonome qui peut se résumer en deux traits. Le premier est une réticence envers des adhésions de longue durée et un engagement qui se définit moins par la filiation ou la démarche globale d'adhésion que par l'action ou la mobilisation. Cet engagement comporte deux aspects : un pragmatisme ou une volonté de faire et d'agir ici et maintenant sans attendre le lendemain ou un changement électoral, et un impératif d'efficacité. Le second trait de ces formes d'engagement est une réticence à déléguer sa parole, notamment de la part des jeunes qui se montrent moins soucieux de règles formelles et de mécanismes de représentation vécus comme une contrainte. »

Ainsi, à l'extrême, les bénévoles deviendraient, du point de vue des permanents, des « usagers » du fait associatif, eux-mêmes restant les représentants de la dimension collective de l'association. Jean-Pierre WORMS évoque même « *une forme d'inversion du rapport de l'individu au collectif* » résultant de la primauté de la recherche, par les bénévoles, de la « *satisfaction d'objectifs personnels* », et décrit la transformation du rapport de la personne à l'organisation²⁴ :

« Selon le type idéal du modèle antérieur, l'engagement associatif reposait sur une forme de présupposé de la supériorité morale des valeurs collectives sur les valeurs individuelles. C'est l'association qui donnait à l'adhérent son identité et sa dignité sociale, l'image de soi qu'il présentait aux autres, mais aussi qu'il se donnait à lui-même. Il puisait dans le projet de l'association le sens de son engagement. L'individu était l'instrument du projet de l'association, ce qu'il valorisait en termes de "militantisme" et de "dévouement". (...)

Le type idéal du modèle de relations entre l'individu et le collectif qui émerge aujourd'hui dans l'engagement associatif est presque l'inverse du précédent. Il se fonde sur un principe, la plupart du temps implicite, de supériorité de la morale individuelle sur la morale collective. C'est le projet personnel de l'individu qui oriente ses choix d'engagement collectif. Rétif à toute forme d'embrigadement, l'individu n'adhère plus à une association, ni même à un projet, mais à une action précisément circonscrite dont il attend la réalisation du but qu'il poursuit. Refusant d'être l'instrument du projet de l'association, c'est lui qui instrumente l'association au profit de son projet personnel. (...)

Cela conduit à des engagements provisoires, diversifiés et changeants. D'où ce "zapping" associatif dont tant de dirigeants se plaignent. »

Il est indéniable que les tendances ici relevées peuvent accentuer les difficultés de collaboration entre bénévoles et salariés.

2. Les facteurs de rapprochement et les conditions d'une « coopération réussie »

a) Transformer les oppositions en composantes d'une complémentarité

A l'issue de cet exposé des motifs de tensions possibles, il semble que trouver les moyens de faire coopérer bénévoles et salariés constitue un véritable défi. Cependant, comme dans chaque situation où se trouvent confrontées des groupes humains dont les modes de pensée, les motivations, les cadres

²³ Martine BARTHELEMY (Centre d'Etudes de la Vie Politique Française CEVIPOF), « Quels engagements aujourd'hui ? », *La Tribune FONDA*, n° 171, février 2005.

²⁴ « Les transformations de l'engagement associatif », in Jacques MALET (dir.), *La France bénévole*, 3^e édition, mars 2006.

d'action et les logiques d'engagement comportent de profondes différences, voire de réelles contradictions, il apparaît rapidement que, si l'on se situe du point de vue de l'ensemble, et non plus du point de vue de chaque groupe en particulier, ces différences sont une chance pour l'organisation associative. Tout dépendra de la capacité de chacun de prendre en compte l'apport de l'autre, dans un contexte d'estime et de confiance réciproques. Dans toute organisation collective, y compris lorsqu'elle est composée de personnes de statut homogène (salariés, dans une entreprise ; bénévoles, dans les très nombreuses associations non employeurs), des conflits peuvent surgir du fait, notamment, de rivalités plus ou moins conscientes, de désaccords ou d'incompréhensions, résultant de divergences dans le choix des méthodes de travail ou de différences dans les styles d'encadrement ou de direction. A cette aune-là, la problématique des relations entre bénévoles et salariés est d'un moindre poids, car elle a le mérite d'exister en clair et de pouvoir être « travaillée » en tant que telle, alors que nombre de tensions, dans des groupes homogènes, résultent d'oppositions, individuelles ou collectives, déniées ou refoulées.

De fait, si l'on considère l'action des bénévoles et l'activité des salariés comme deux pratiques ayant leurs ressorts et leur légitimité propres, les possibilités d'articulation des couples d'opposés que nous avons évoqués ci-dessus (p. 12) apparaissent sous l'angle de la complémentarité : les conditions du travail rémunéré jouent un rôle structurant, tandis que l'aspect « ouvert » des contributions bénévoles évite à l'organisation de se figer. Ainsi conçue, la mise en commun des particularités crée une dynamique qui permet d'optimiser l'engagement de tous. Il s'agit d'instituer une circulation, des échanges, une réciprocité, afin de déjouer les risques d'instrumentalisation des uns par les autres, tels qu'ils résultent de relations imposées unilatéralement : « *tyrannie du don* » aux dépens des salariés, « abus de pouvoir » à l'égard des bénévoles. A cette fin, il faut, en premier lieu, lutter contre les idées reçues. Parmi celles-ci, l'idée que les fonctions seraient substituables.

1. Reconnaître le rôle et la motivation des salariés

En premier lieu, il est important d'affirmer que la croissance du salariat, qui traduit le mouvement de professionnalisation observé par les chercheurs, ne constitue pas une dérive ou une trahison de l'idéal associatif, par un renoncement à sa spécificité représentée par le bénévolat. En effet, il résulte d'au moins deux phénomènes distincts :

- le premier, qui date déjà de plusieurs décennies, concerne sans doute surtout les associations intervenant dans les secteurs éducatif et social ; il correspond à la reconnaissance, par l'Etat, du rôle essentiel des associations en matière d'innovation et de régulation sociale :

« Pour permettre aux associations de devenir ses auxiliaires fonctionnels, afin de corriger les effets perturbateurs du marché et assurer la cohésion sociale, l'Etat-providence a financé de fortes créations d'emploi dans les associations. Ceci a conduit à valoriser le travail des professionnels. La nécessité et l'obligation d'une technicité (connaissance des circuits pour les financements, remise de rapports sur les activités, qualification des permanents) demandée par l'Etat aux associations renforce l'importance du professionnalisme par rapport au bénévolat et

*l'effacement des activités volontaires dans les associations gestionnaires au profit du travail salarié*²⁵. »

- le second consiste en une nécessité organique, que l'activité bénévole ne saurait toujours satisfaire, celle d'assurer le développement de l'activité, ce qui requiert le plus souvent continuité et spécialisation, y compris pour répondre aux impératifs d'une gestion rigoureuse, de plus en plus réclamée par les financeurs privés et publics :

*« Avant tout, les associations créent de l'emploi parce que l'apport de compétences est utile, voire indispensable au développement de leurs projets. Cette raison fondamentale de la professionnalisation dans le monde associatif est malheureusement souvent occultée par une approche superficielle qui conduit encore trop à penser qu'elle dénature le modèle associatif*²⁶. »

Ainsi, loin de compromettre la mission de l'association, les professionnels jouent un rôle de « cheville ouvrière » ou de « clef de voûte » : ils constituent « *un moyen au service du projet associatif* », « *pour organiser la structure ou pour développer l'action* »²⁷ ; loin de se développer en concurrence avec le bénévolat ou à ses dépens, le salariat « *est le moyen logistique de l'énergie bénévole* »²⁸.

De plus, l'implication des salariés dans une association n'est pas réductible au simple exercice d'une activité rémunérée. Le choix du secteur associatif correspond, le plus souvent, à une forme d'engagement, à la mise en œuvre de convictions autant que de compétences :

*« Le salarié associatif n'est (...) pas un salarié comme les autres. Le choix du milieu d'exercice de ses compétences est autant lié à sa formation qu'à son désir de changer le monde et/ou au désir de se réaliser autrement*²⁹. »

Ainsi, l'idéal associatif n'est pas l'apanage exclusif des bénévoles. Pour les salariés aussi, faire le choix de ce secteur professionnel est un acte volontaire et libre, d'où la générosité n'est pas absente.

En effet, s'ils considèrent souvent comme une chance de pouvoir travailler pour une cause qui leur tient à cœur (parfois après avoir été bénévoles au service de cette même cause), et si leur « *sentiment d'utilité sociale* » constitue même la principale explication du « *haut degré de satisfaction au travail* » qu'ils expriment³⁰, ils n'ignorent pas que les conditions financières, à expérience et compétences égales, seraient plus avantageuses dans le secteur « *lucratif* ». Pour Jean-Louis LAVILLE et René

²⁵ Jean-Louis LAVILLE, Renaud SAINSAULIEU, « Les fonctionnements associatifs », in *Sociologie de l'association*, collection « Sociologie économique », Desclée de Brouwer, 1997.

²⁶ Jacques MALET, *La France associative en mouvement*, op. cit.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ CPCA, « La place des associations dans notre société », op. cit.

²⁹ Pascal DREYER, *Etre bénévole aujourd'hui*, op. cit.

³⁰ François MAYAUX, « Militant et salarié : quels outils de motivation adopter ? », *Juris Associations*, n° 345, 1^{er} octobre 2006. Selon cet auteur, les autres facteurs qui contribuent à créer ce degré de satisfaction, notamment pour les cadres, sont : « *une plus grande autonomie et liberté d'initiative* » et le fait de pouvoir « *accéder plus vite dans les associations à des postes de responsabilités élevées* ».

SAINSAULIEU, il convient même d'évoquer une « *indispensable part bénévole dans l'activité même salariée des permanents* », compte tenu de « *la modestie des salaires et avantages versés* »³¹.

Quant aux conditions de travail, nous formulerons l'hypothèse qu'elles sont fréquemment moins bonnes sur le plan matériel – les associations n'ayant pas toujours les moyens ou hésitant à faire le choix d'investir en temps utile à la hauteur des besoins –, mais qu'elles sont, *a priori*, généralement meilleures en matière de relations humaines : pour un dirigeant associatif, la « *reconnaissance* » du travail accompli et des qualités personnelles des salariés constitue, de fait, un moyen privilégié pour les motiver³².

Ainsi, les professionnels, comme les bénévoles, sont amenés à évaluer leur implication dans l'activité associative à l'aune d'un équilibre avantages – inconvénients, et peuvent être aussi attachés que ces derniers à l'existence d'une « *bonne ambiance* », celle que créent des relations de qualité entre participants d'un même ensemble.

2. Reconnaître le caractère gratifiant de la présence des bénévoles

Si les bénévoles prennent conscience du caractère irremplaçable des professionnels dans la perspective d'un développement de l'association ou d'une meilleure efficacité de son action, ceux-ci seront d'autant mieux disposés à reconnaître ce qu'apporte le bénévolat, soit « *la “plus-value de l'expérience” ou celle de “l'enthousiasme”* »³³ :

« Plus-value importante car elle donne l'occasion à de jeunes salariés de profiter du savoir-faire de retraités ou de seniors encore en activité. Les échanges d'expérience, les transferts de connaissance se font de manière libre, parfois presque sous la forme d'un compagnonnage. (...) Le caractère enthousiaste de la contribution des bénévoles redonne de l'éclat aux objectifs fixés. Une fois de plus, le don de soi et le don de temps du bénévole relient les salariés au projet et à sa visée utopique. Ensuite le bénévolat valorise le salarié : il s'intéresse à ses tâches et à la manière dont elles sont accomplies. En outre, la charge de travail, parce qu'elle est partagée, est allégée. Elle n'est pas techniquement, mais psychologiquement et humainement allégée : le salarié n'est plus seul face à un projet. »

En plus de constituer une participation à l'activité, l'engagement des bénévoles constitue un soutien moral : en choisissant de s'impliquer dans une association, ils valident et valorisent la cause qu'elle défend, et authentifient l'action des professionnels, qui peuvent y trouver un encouragement.

³¹ Jean-Louis LAVILLE, Renaud SAINSAULIEU, *op. cit.* François MAYAUX estime que « *le différentiel de 15 à 25 % en défaveur des employés des organisations à but non lucratif* » observé aux États-Unis est également valable en France. Il souligne que, compte tenu d'« *une échelle des salaires généralement moins étendue dans les associations* », les cadres, en particulier, connaissent un « *différentiel de salaire avec leurs homologues en entreprises proportionnellement beaucoup plus élevé que les employés* ». Cf. « *Militant et salarié : quels outils de motivation adopter ?* », *op. cit.*

³² Pierre DELOUVRIER, « *La motivation des salariés dans le secteur non marchand* », *Juris Associations*, n° 345, 1^{er} octobre 2006.

³³ Pascal DREYER, *Etre bénévole aujourd'hui*, *op. cit.*

3. Favoriser la prise de conscience des qualités respectives

Constituant bien plus que la simple addition de « forces de travail », la collaboration entre bénévoles et salariés permet de créer une dynamique d'enrichissement par le partage, le « *développement d'une co-éducation des acteurs (professionnalisation du travail des bénévoles, socialisation des salariés)* »³⁴. C'est ainsi que, même dans des situations où se trouvent confrontées des conceptions de l'action très différentes, le fait de partager un objectif qui dépasse les intérêts particuliers permet de relativiser les points de vue individuels et de découvrir la valeur de la pratique d'autrui. Nous citerons le cas des relations entre bénévoles d'une association intervenant dans le secteur social et assistantes de service social, qu'étudie Philippe LYET³⁵ : si, dans cet exemple, les professionnelles ne sont pas des salariés de l'association, la description de la dialectique à l'œuvre dans la prise en compte, par chaque partie, des différences d'approche me paraît pouvoir illustrer la capacité d'évolution des deux types d'acteurs, qu'il s'agit de favoriser :

« ...des bénévoles comprennent, au bout de quelques mois d'échanges et de collaboration, que ce qu'ils prenaient au départ pour des manies de professionnels ou pour une lourdeur administrative correspond en fait à une méthodologie qui repose sur une certaine lecture du réel et qui a fait ses preuves. »

« ...il arrive aussi que des assistantes de service social "mettent de l'eau dans leur vin" en acceptant que l'aide apportée par les bénévoles manque de méthodologie et de "distance", car elles comprennent qu'il se joue une forme de relation faite de solidarité de proximité, inaccessible à des professionnelles qui représentent une institution exerçant, de fait, un contrôle sur l'usager. »

Rencontres, échanges et dialogue deviennent des occasions de progrès³⁶ :

« ...les bénévoles par leur capacité d'indignation et leur force contestatrice peuvent, quelquefois, provoquer les professionnels à un retour à la réflexion et à la critique, même si l'interpellation des volontaires est inappropriée ou naïve. »

« ...les professionnels peuvent être pour ceux-ci [les bénévoles] des aiguillons, et leurs remarques, voire leurs reproches, peuvent être l'occasion de remises en cause salutaires, au meilleur bénéfice des clients. »

Cependant, de tels processus de reconnaissance réciproque ne se mettent pas en place spontanément.

Ils supposent que les responsables, dirigeants ou référents, soient capables :

- de mobiliser activement les « bonnes volontés »,
- de valoriser, en l'organisant, l'expression par les parties prenantes de leurs observations, remarques, jugements, propositions sur le contenu et les modalités de l'action,
- de faire preuve d'une écoute de qualité et d'ouverture d'esprit,

³⁴ Didier BEVANT, *Les Associations, entreprises citoyennes et organisations productives*, Réseau de recherche « Economie sociale et solidaire », région Pays de la Loire, 13 avril 2006.

³⁵ « Le bénévolat face aux professions du champ social. Problématisation des interactions entre bénévoles d'associations de solidarité et assistantes de service social », in Lionel PROUTEAU (dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise, op.cit.*

³⁶ *Ibid.*

tout en s'assurant de l'intériorisation par chacun de la primauté du projet collectif sur les enjeux personnels, qui peut faire défaut initialement, lors de l'arrivée de nouveaux intervenants, bénévoles ou salariés, ou, ultérieurement, particulièrement en période de surcharge ou de crise.

Ils doivent veiller, notamment, à clarifier la nature des tâches confiées à chacun, et l'étendue de ses responsabilités. Il leur faudra définir des « règles du jeu », en procédant, au besoin, à :

- « la réappropriation, voire la réécriture du projet associatif ;
- la définition d'ambitions communes entre dirigeants associatifs, salariés et bénévoles de terrain, et donc l'appropriation de ces finalités et de ces objectifs entre les parties prenantes, en n'oubliant évidemment jamais que la finalité d'une association, ce sont les bénéficiaires, que ce sont eux qui sont au centre et que l'association n'est qu'un moyen à leur service ;
- la définition de la contribution de chaque partie prenante à ces ambitions ;
- la définition de méthodes permanentes pour évaluer l'utilité sociale du projet associatif ;
- la clarification des rôles et des missions de chacun ;
- et, en final, quelques règles du jeu opérationnelles, par exemple, la rédaction d'une Charte du bénévolat qui permet de bien situer les droits et obligations (morales) de chacun ³⁷. »

De fait, si, dans le principe, le projet associatif occupe une position de « tiers » dans la relation duelle bénévoles – salariés, dont le rappel permet d'éviter que les attentes et ambitions individuelles, ou les situations de concurrence ou de rivalité, ne viennent perturber l'action collective, seule, dans la pratique, la mise en œuvre de procédures concrètes permettra de construire une réelle « coopération » entre les individus.

b) Gérer les ressources humaines

1. Contractualiser l'engagement

L'image traditionnelle (et simplificatrice) de l'association comme un lieu ouvert à tous et faisant de la disponibilité le critère quasi exclusif de l'engagement bénévole est en voie de disparition. Simultanément, le degré de qualification des professionnels recherchés par les associations augmente de façon significative. Il s'agit bien, aujourd'hui, de réussir à faire travailler ensemble des personnes dont les responsables associatifs auront évalué, préalablement, les capacités à occuper les fonctions ou à assurer des tâches qui auront été préalablement définies. Parfois caractérisée par l'improvisation, la gestion associative doit désormais intégrer l'anticipation.

Tous les auteurs s'accordent pour préconiser, en particulier, la mise en œuvre d'une véritable politique des ressources humaines. Les procédures recommandées à propos des bénévoles sont comparables à celles qui concernent les salariés : recrutement, accueil, intégration, désignation d'un référent, fixation, éventuellement, de l'équivalent d'une période d'essai, supervision, évaluation, formation... Il est conseillé, en outre, d'élaborer des documents écrits qui, au même titre qu'un contrat pour un salarié, précisent le cadre d'exercice de l'activité bénévole : Charte du bénévolat, Guide du bénévole, voire

³⁷ Dominique THIERRY, « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », *op. cit.*

fiche de fonction ³⁸. Pierre BIRAMBEAU précise ainsi les questions que doivent se poser les responsables associatifs ³⁹ :

« Les bénévoles et les salariés ont-ils été recrutés selon de vraies règles d'efficacité, en prenant le maximum de précautions pour ne pas introduire de personnalités génératrices de conflits ?

A-t-on suffisamment formalisé le recrutement ? Des documents spécifiques tels qu'une lettre d'engagement dans laquelle le bénévole précise ses motivations et une Charte du bénévolat permettant d'énoncer des principes généraux et de donner des repères aident à définir ce à quoi chacun s'engage et à désamorcer les conflits.

D'autres documents tels qu'un contrat d'engagements réciproques en précisant les horaires et les tâches permettront de rapprocher ce qui est promis par le bénévole et ce qui est fait. »

Cette formalisation des engagements peut paraître lourde, lorsqu'on se réfère à une représentation du bénévolat comme caractérisé par la « spontanéité » et la « liberté », mais elle est indispensable pour structurer les relations entre l'individu et le collectif, et pour faire prendre conscience aux deux parties de l'étendue et des limites du contrat moral qui les lie. En effet, cet effort d'explicitation initial permet à chacun :

- de formuler ses attentes
- d'anticiper les malentendus, les déceptions ou les insatisfactions,
- de décrire le contenu des tâches qui seront confiées au bénévole, en fonction de ses connaissances et de son expérience,
- de préciser le degré de responsabilité qu'elles supposent,
- de nommer et de présenter les responsables ou référents – souvent salariés – auxquels il pourra s'adresser et qui superviseront son activité,
- de définir les modalités (notamment temporelles) de sa présence, en tenant compte des contraintes qui lui sont propres, mais aussi des impératifs du travail en équipe,
- de fixer les conditions de prise en charge des frais qu'il pourra être amené à engager dans le cadre de son activité pour l'association,
- de prévoir la périodicité des procédures d'évaluation, auxquelles il se soumettra d'autant plus volontiers qu'elles auront été évoquées dès le départ.

De plus, cette contractualisation des relations comporte un aspect inaugural et symbolise le début d'une collaboration à l'œuvre commune, en créant un sentiment et même une « *fierté d'appartenance* » ⁴⁰. Dans ce contexte, le bénévole n'est plus une ressource interchangeable. En outre, la dissymétrie qui affecte les statuts du bénévolat et du salariat associatif se trouve, alors, en partie

³⁸ Voir, par exemple : Pierre BIRAMBEAU, « Les règles pratiques pour éviter et gérer les conflits associatifs », Focus, associatis.com, novembre 2006 ; Hervé GARRAULT, « Quelques règles simples pour évaluer son organisation et ses performances », Focus, associatis.com, octobre 2006 ; FRANCE BENEVOLAT, *Ressources bénévoles et Management dans le milieu associatif*, 2006, et les *Fiches pratiques* « GRH bénévoles », octobre 2006 ; Pascal DREYER, *Etre bénévole aujourd'hui*, op. cit. ; Dominique THIERRY (dir.), *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*, France Bénévolat – Caisse d'épargne, février 2005 ; CAISSE D'EPARGNE, *Le Bénévolat associatif*, op. cit.

³⁹ Pierre BIRAMBEAU, op. cit.

⁴⁰ Jean LAMBERT, in Pierre BIRAMBEAU, op. cit.

corrigée, chacun étant lié à l'association par un pacte librement consenti. Pour l'un et l'autre, il s'agit désormais d'honorer un engagement à participer, ensemble, à la mise en œuvre du projet collectif⁴¹.

Cependant, organiser et prévoir le cadre d'intervention des bénévoles, et son articulation avec celui de l'équipe salariée, ne suffisent pas à lever toutes les ambiguïtés, notamment, nous l'avons vu, celles qui entourent la conception de l'action : il ne suffit pas de fixer un « emploi du temps », il faut s'entendre sur une appréhension commune du « temps de l'action ».

2. Définir et organiser le temps de l'action

Pour éviter que les différences d'inscription dans le temps des bénévoles et des professionnels ne constituent des motifs de découragement, pour les premiers, et d'agacement, pour les seconds, sur fond d'incompréhension mutuelle, il est important que les responsables associatifs tiennent compte du désir d'action « immédiate » des bénévoles, sans, pour autant, renoncer à la cohérence du projet d'ensemble soutenu par les salariés :

« Le long terme, la complexité font peur aux bénévoles. Les dirigeants de l'association doivent proposer un cadre d'action qui donne de la lisibilité à l'action collective et aux contributions individuelles⁴². »

Inversement, les bénévoles doivent apprendre à respecter les contraintes de l'action collective, dont les objectifs se situent, souvent, à la fois à court, moyen et long termes :

« L'association est le lieu privilégié du "faire". Certains bénévoles sont déçus par la trop lente progression de l'action ; ils ne parviennent pas à adopter le rythme de travail de l'association. Le bénévole doit accepter de soumettre ses attentes au modèle de l'association et aux horizons dans lesquels elle situe son action⁴³. »

On voit ici la nécessité d'une pédagogie de l'engagement associatif, d'une éducation aux conditions de l'action efficace et aux modalités de coopération avec les autres. Il me semble que deux approches permettent de réduire cette « fracture temporelle » :

- décliner la mission de l'association en projets, dont les moyens, les objectifs, la durée, les échéances, sont clairement définis et constituent autant de références communes auxquels bénévoles et salariés peuvent se rapporter pour situer leur intervention personnelle ;

⁴¹ Je me permettrai, à ce propos, d'évoquer une expérience personnelle : ayant été recrutée par la Fondation de France pour faire partie d'une équipe de bénévoles instructeurs de dossiers pour l'Ile-de-France, j'ai pu constater que le fait de recevoir une Charte du bénévole et de signer un contrat, définissant droits et devoirs, d'être conviée à une journée de présentation de l'organisation et à deux journées de formation à l'instruction, n'était pas seulement valorisant, mais créait, en outre, un lien fondé sur un sentiment de reconnaissance réciproque, et, effectivement, une « *fierté d'appartenance* ». Le rôle des personnes salariées que l'on rencontre pendant cette période d'intégration est doublement important : d'abord, en ce qu'elles incarnent, aux yeux des bénévoles, la Fondation, que l'on apprend à connaître à travers elles et grâce à elles ; ensuite, parce qu'elles sont les témoins et les dépositaires de l'engagement moral que l'on souscrit.

⁴² Serge RANCILLAC, Laurent SAMUEL, *Guide pratique des associations 1901*, Editions d'Organisation, 2005.

⁴³ *Ibid.*

- définir pour chaque personne, quel que soit son statut, un parcours personnalisé, comportant formation, évaluation, bilan permettant d'apprécier le degré de satisfaction, la motivation, les évolutions souhaitées, afin que la dimension collective et, souvent, altruiste du projet associatif ne vienne pas créer, tant pour les bénévoles que pour les salariés, le sentiment de travailler dans un présent sans limites ou pour un avenir insaisissable, « à fonds perdu », sans « pauses », sans moments de recul et sans retours suffisamment gratifiants.

Cette structuration de l'activité et ce suivi personnalisé des intervenants font ainsi partie des mesures que préconise Jean LAMBERT dans le cadre d'une politique de prévention des conflits⁴⁴ :

- « 1. Ramener les acteurs à la mission et à la cause.
2. Faire travailler les différents acteurs sur des projets communs.
3. Veiller à la disponibilité des élus.
4. Apporter le plus grand soin au recrutement des salariés aussi bien que des bénévoles.
5. Offrir à chacun, bénévoles et salariés, une perspective d'évolution.
6. Rendre consciente toutes les parties prenantes des spécificités du milieu associatif.
7. Susciter et développer la fierté d'appartenance. »

La nécessité de gérer les ressources humaines est aujourd'hui mieux reconnue par les responsables d'association. Cependant, leur capacité à répondre à cette exigence est très inégale, notamment parce qu'elle suppose des moyens humains et financiers qui leur font souvent défaut. Ainsi, il ressort de l'enquête menée par le CERPHI et France Bénévolat que, davantage que le secteur d'activité, « *c'est la taille des associations qui semble être le facteur le plus déterminant dans la mise en œuvre ou non d'une organisation au service de la mobilisation et de l'encadrement des "ressources humaines bénévoles"* »⁴⁵ :

« *En effet, si 30 % des grandes associations et 32 % des moyennes considèrent avoir déjà mis en place cette "gestion ressources humaines" des bénévoles, 24 % des dirigeants de petites associations expriment n'avoir pas encore réuni les moyens nécessaires pour engager cette démarche. Mettre en œuvre un recrutement structuré, communiquer sur ses besoins, organiser des parcours d'accueil, d'intégration et de formation pour les bénévoles, représente effectivement un effort et un investissement humain et financier très conséquents pour nos organisations associatives. Ces ressources sont difficiles à mobiliser et à pérenniser dans de petites associations.* »

Il est probable que, parmi les associations de taille moyenne, et *a fortiori* parmi les grandes, celles qui emploient des salariés franchissent plus facilement le pas d'inclure les bénévoles dans le champ de compétence de la fonction GRH, lorsqu'elle existe, ou, à défaut, d'en déléguer la supervision à des

⁴⁴ Jean LAMBERT, cité par Pierre BIRAMBEAU, « Les règles pratiques pour éviter et gérer les conflits associatifs », *op. cit.*

⁴⁵ Vincent BLYWEERT, in Jacques MALET (dir.), *La France bénévole*, 4^e édition, mars 2007, France Bénévolat – CERPHI. Dans cette étude, sont considérées comme « grandes » les associations dont le budget est supérieur à 75 000 €, « moyennes », celles dont le budget se situe entre 10 000 et 75 000 €, « petite » celles dont le budget est inférieur à 10 000 €. L'auteur suggère, pour pallier cette difficulté, une mutualisation des moyens : « *C'est une question qui me semble particulièrement importante pour le développement du monde associatif et qui plaide à la fois pour des regroupements et des mutualisations entre les associations et pour le développement de structures d'appui sur ce champ du bénévolat, à la fois dans le domaine du recrutement des bénévoles (...) ou dans le domaine de la formation, encore trop peu accessible à la plupart des bénévoles.* »

personnes dédiées. Cela suppose que les responsables soient convaincus que le temps ainsi dépensé et les moyens mis en œuvre ne le sont pas en pure perte, mais font partie d'une bonne gestion :

« Le bénévolat étant une ressource "friable", non contrainte par un contrat classique, l'organisation doit assumer en interne le coût d'ajustement des actions (délibération libre entre égaux), les coûts de gouvernance (temps consommé sans production) ne signifiant pas nécessairement un défaut d'efficacité »⁴⁶.

Cependant, quelle que soit l'attention portée par les responsables associatifs à ces procédures qui facilitent la construction d'une relation de « coopération » entre bénévoles et salariés, ne risque-t-elle pas de se révéler insuffisante, compte tenu des caractéristiques du « nouveau bénévolat », dont nous avons vu qu'il privilégie une approche fortement individualisée, susceptible d'être en conflit avec le sens de l'intérêt général dont feraient davantage preuve les salariés ?

c) Autres mœurs, autres liens

Selon Jean-Pierre WORMS, l'évolution des modes et motifs d'engagement associatif a modifié ce qui fait lien entre les adhérents eux-mêmes, qui se vivent moins comme partie prenante d'un tout que comme des partenaires insérés dans un réseau de relations constitué à partir d'implications personnelles et de sympathies individuelles⁴⁷ :

« La relation à l'autre n'est plus fusionnelle ; le rapprochement des identités ne vise plus à les rendre semblables dans leur personnalité d'adhérents. C'est une relation coopérative qui valorise le pluralisme identitaire et la spécificité des apports de chacun. La sociabilité ne réside plus dans une communion » qui dépasse et absorbe les particularismes individuels mais dans une "rencontre" d'individualités autonomes. (...)

Les notions de fidélité et de loyauté demeurent importantes, mais elles s'incarnent différemment. La fidélité, l'individu s'en sent d'abord comptable envers lui-même et l'exigence de loyauté vise moins l'association que d'autres individualités particulières avec lesquelles l'individu a noué des relations interpersonnelles de dialogue et d'échange fondées sur la confiance et la réciprocité... »

Ainsi, les ressorts de l'identification à un idéal collectif et à ceux qui en sont porteurs ne seraient plus principalement en jeu, dans la construction de la communauté associative. A un modèle d'obéissance durable succéderait un principe d'appartenance, reconductible et révisable, qui dessine les contours d'une nouvelle exigence, pour les responsables associatifs : organiser et assurer la communication, comme élément structurant des relations et comme facteur de cohésion. Comptes rendus, bilans des actions et exposés des projets, sont autant de moyens de « faire participer » les adhérents à l'activité associative et de les fidéliser. Ce faisant, il s'agit de prendre en compte ce que Roger SUE considère comme l'aspect positif de cette « affirmation de l'individualité »⁴⁸ :

« Cette expression individuelle est aussi la condition d'une démocratie plus affirmée et moins téléguidée par des instances dirigeantes, auxquelles on renouvellerait rituellement et collectivement une confiance d'usage. C'est bien parce qu'on veut être soi-même, faire valoir

⁴⁶ Didier BEVANT, *Les Associations, entreprises citoyennes et organisations productives*, op. cit.

⁴⁷ « Les transformations de l'engagement associatif », in Jacques MALET, *La France bénévole*, 3^e édition, mars 2006.

⁴⁸ « L'engagement réciproque », in CPCA, *La Vie associative*, n° 3, juillet-août 2002.

ses propres choix et faire vivre le geste démocratique que les associations sont plébiscitées quand d'autres organisations sont désertées. »

Si l'on transpose à la gestion des relations bénévoles – salariés par les responsables de l'association les conséquences de cette évolution, deux exigences se dessinent :

- celle d'assurer un accompagnement et un encadrement des actions individuelles, afin de combattre les effets délétères de l'isolement, d'éviter les initiatives intempestives, de rappeler les « *règles du jeu* » et de conserver à l'action collective une cohérence d'ensemble ;
- celle d'organiser des moments de confrontation et d'échanges, qui permette un partage d'expériences, une évaluation du déroulement des projets, l'exposé des difficultés rencontrées, l'élaboration en commun de solutions ou la formulation d'alternatives, en prévoyant une périodicité régulière pour entretenir le sentiment d'appartenance et personnaliser les liens entre intervenants.

Ainsi s'impose, parmi les modes de réponse à la demande d'informations qui est logiquement corrélée au désir d'expression individuelle des acteurs du projet associatif, l'utilité de développer une véritable politique de communication interne à l'organisation, à l'attention tant des bénévoles que des salariés, communication aujourd'hui largement facilitée par les supports « papier » et multimédia :

« L'intégration forte entre le projet et les bénévoles qui le portent donne du sens à l'engagement individuel et l'inscrit dans une perspective historique et citoyenne. C'est en ce sens, que, dans une volonté de transparence, les responsables de l'association communiquent le projet associatif, la description des actions, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées aux bénévoles et aux divers collaborateurs de l'association au moyen d'entretiens, de rapports, de revues, d'articles, d'un site Internet ⁴⁹... »

Enfin, comme le recommandent tant Pierre BIRAMBEAU que Dominique THIERRY, les responsables d'association devront savoir, en temps utile, prendre du recul par rapport aux impératifs du quotidien et proposer à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation un temps de réflexion, sous forme de journées d'études ou de séminaire, animées, le cas échéant, par un tiers, afin de :

- valider ou redéfinir les projets,
- évaluer et actualiser les méthodes et les moyens,
- remobiliser les intervenants bénévoles et salariés,
- analyser les dysfonctionnements, identifier l'origine de tensions persistantes ou résoudre des conflits constitués, en les considérant et en les traitant comme des « révélateurs », au sens photographique du terme ⁵⁰.

⁴⁹ CNVA, « Contribution complémentaire de la CPCA et d'autres associations membres du groupe de travail préparatoire 3 « Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole », *La Tribune FONDA*, n° 174, août 2005.

⁵⁰ Pierre BIRAMBEAU, « Les règles pratiques pour éviter et gérer les conflits associatifs », *op. cit.* ; Dominique THIERRY, « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », *op. cit.*

Pour conclure, et en résumé, nous citerons les conditions susceptibles, selon Florence SPITZ-ERNOTTE et Bénédicte MASSIS, de créer « *un cadre favorable au développement d'une coopération positive entre salariés et bénévoles* »⁵¹ :

- « Clarifier le projet, définir les objectifs collectifs et individuels ;
- Définir précisément les fonctions de chacun, salariés comme bénévoles ;
- Négocier l'ensemble des contrats (bienfaisance, sociétaire, travail) pour obtenir l'adhésion éclairée de leurs titulaires, les faire connaître, les honorer ;
- Veiller au respect des lois : le Code du travail, les statuts et règlement intérieur de l'association et aussi les règles de vie que se sont fixées les sociétaires sous forme de droits et de devoirs, éventuellement présentés dans une charte du bénévolat ;
- Pratiquer une gestion individualisée des ressources humaines, c'est-à-dire être attentif aux évolutions de chaque acteur dans ses fonctions (motivations, degré de satisfaction par rapport à son action et à sa rétribution, sentiment de reconnaissance) ;
- Pratiquer l'évaluation des résultats collectifs et individuels ;
- Imposer le respect des personnes et de leurs rôles quels que soient leurs contrats et leurs fonctions ;
- Faire vivre le contrat associatif, notamment en veillant au fonctionnement des contre-pouvoirs, des sociétaires sur les administrateurs, des administrateurs sur les membres des bureaux et en aménageant une possibilité que soient pris en compte les points de vue des salariés. »

⁵¹ Florence SPITZ-ERNOTTE, Bénédicte MASSIS et l'équipe rédactionnelle de La Péniche, *Le Guide du bénévolat*, op. cit.

III. Les relations bénévoles – salariés à l'épreuve des faits

Il existe, entre les quatre associations que j'évoquerai, un facteur fortement distinctif : dans un cas, la mission de l'association est principalement mise en œuvre par les salariés, avec la participation des bénévoles. Dans les trois autres cas, elle est réalisée par les bénévoles, grâce à l'activité des salariés.

1. Des bénévoles subordonnés à des professionnels spécialisés

L'Observatoire International des Prisons, Section Française (OIP-SF)

L'OIP-SF bénéficie d'une certaine visibilité, grâce à la presse, qui publie régulièrement :

- des comptes rendus de parutions, en particulier lors de la sortie du *Rapport sur les conditions de détention en France*,
- des interviews de son président ou de son délégué général à propos d'un projet législatif ou d'un événement marquant de l'actualité pénitentiaire,
- des communiqués dénonçant, à partir de situations précises et documentées, des manquements avérés au respect du droit en détention, toujours accompagnés du rappel des dispositions légales, dont l'application est réclamée.

Pour qui est convaincu que « l'état des prisons » d'un pays est, au même titre que celui de l'éducation et de la santé, un indicateur de la qualité de fonctionnement des institutions démocratiques, l'OIP-SF fait partie des organisations qui remplissent un rôle de contre-pouvoir : en l'occurrence, en exerçant une vigilance continue sur un sujet de société, complexe et sensible, souvent traité de façon spectaculaire ou passionnelle, alors qu'il exige rigueur, méthode et pédagogie.

Avant de décrire la composition et le fonctionnement de l'association, il est utile de situer :

1. son histoire : la section française a été créée, en 1996, afin de développer, pour la France, l'action de la structure d'origine, à vocation internationale, qui fut contrainte d'interrompre ses activités faute de pérennité de son financement essentiellement européen,
2. sa mission : défendre et promouvoir la dignité des personnes détenues,
3. sa démarche : intervenir au niveau du droit, c'est-à-dire faire respecter l'existant et contribuer à le faire évoluer,
4. les moyens utilisés :
 - « observation et alerte », afin de recueillir les informations sur les dysfonctionnements qui sont rendus publics, après vérification, par la diffusion de communiqués ;
 - conseils et orientation lorsqu'un détenu, sa famille ou un intervenant en détention prennent contact ;
 - rédaction et publications d'outils destinés aux détenus et à leurs proches, favorisant l'accès au droit : le *Guide du prisonnier* et le *Guide du sortant de prison*,

- diffusion de supports destinés à informer et sensibiliser le public (une revue, *Dedans Dehors*, le *Rapport*), et actualisation régulière du site Internet ;
 - action juridique sous forme de recours devant le tribunal administratif, notamment.
5. l'équipe, au niveau du secrétariat national et au niveau régional : elle est composée d'une douzaine de salariés. La plupart sont juristes et spécialisés en droit pénal ; certains d'entre eux ont eu, auparavant, l'occasion d'intervenir en détention (souvent comme bénévoles du GENEPI, Groupement Etudiant National d'Enseignement aux Personnes Incarcérées) ; quelques-uns ont suivi une autre voie, comme une formation aux questions humanitaires, et plus particulièrement à la défense des droits de l'homme ; d'autres, enfin, ont fait des études d'histoire ou une école de journalisme.

a) Le rôle des salariés

Pour une telle association, la crédibilité est un impératif. De plus, son activité doit être soutenue de façon constante, la problématique qui constitue son objet ne connaissant ni saisonnalité ni trêve. L'essentiel des tâches : répondre aux sollicitations des détenus, de leurs proches ou des intervenants en détention par courrier ou au téléphone, rédiger les documents régulièrement publiés (la revue) ou actualisés (le *Rapport*, les *Guides*), apporter les conseils juridiques ou initier des recours, est donc assuré par les permanents salariés du secrétariat national, qui possèdent les qualifications requises.

S'y ajoutent un responsable du développement des coordinations régionales, une personne qui gère les adhésions, les abonnements et les ventes aux particuliers, une autre en charge de l'accueil téléphonique, de la messagerie électronique et de la revue de presse ; ainsi que celles qui assurent l'actualisation du site Internet, la rédaction des outils de communication interne et externe, le suivi administratif et comptable, et la recherche de financements. Des stagiaires, étudiants en droit, en communication ou en marketing, constituent régulièrement des forces d'appoint, qui permettent de faire face à une surcharge ponctuelle ou de concevoir et commencer à mettre en oeuvre de nouveaux développements.

Parallèlement, les coordinateurs régionaux (actuellement au nombre de trois, pour l'Ile-de-France, le Nord et Rhône-Alpes) sont chargés de « couvrir » les établissements pénitentiaires de leur ressort, et d'assurer les relations avec les militants, les institutionnels et les médias locaux.

Ainsi présentée, il semblerait que l'association puisse, à l'extrême, fonctionner sans bénévoles, si l'on excepte, bien sûr, son président et les administrateurs. Qu'en est-il dans les faits ?

b) Le rôle des bénévoles

La participation des bénévoles aux activités de l'OIP-SF prend plusieurs formes :

1. la première représente un engagement militant

Elle joue un rôle essentiel pour permettre à l'organisation de remplir sa mission : en effet, par principe, aucun permanent de l'OIP-SF n'intervient directement en détention, car il lui faudrait disposer d'une autorisation de l'administration pénitentiaire, ce qui limiterait l'indépendance de l'association. Il est donc de première importance que des personnes exerçant dans les établissements pénitentiaires, à titre salarié (éducateurs, médecins, psychologues, enseignants, infirmiers...) ou bénévole (visiteurs de prison, aumôniers, animateurs), assurent la fonction « d'observation et d'alerte » sur les problèmes dont ils ont à connaître. Selon les cas, ils agissent individuellement, comme correspondant local, ou font partie d'un groupe constitué localement (souvent en fonction de l'implantation d'un établissement pénitentiaire), animé et supervisé, le cas échéant, par un coordinateur régional, ou en relation avec un référent du secrétariat national. Ces bénévoles militants participent à des réunions d'information et de formation, qui sont aussi des moments de rencontre et de partage avec les autres bénévoles de la même région. La plupart sont adhérents et assistent à l'assemblée générale annuelle.

2. la seconde est moins spécifique et constitue un soutien logistique

Il s'agit de la participation bénévole aux multiples tâches, plus ou moins qualifiées, qui permettent la réalisation et la diffusion des ouvrages et numéros de la revue : participation à la rédaction des articles de *Dedans dehors* ; contribution à l'élaboration d'études préparatoires pour des rapports ; recherches documentaires ; relecture et corrections d'épreuves ; mise sous pli et expédition des 2 500 exemplaires de la revue, quatre fois par an, et des 1 200 exemplaires de chacun des *Guides* adressés chaque année aux bibliothèques des établissements pénitentiaires le 10 décembre (Journée internationale des droits de l'homme) ; permanence sur le stand de l'OIP-SF lors du Salon Emmaüs, association partenaire. Ces différentes tâches sont assurées par un groupe d'une dizaine de bénévoles, dont trois régulièrement présents au siège de l'organisation.

c) Les relations avec les salariés

1. L'interdépendance

Comme on le voit, il est difficile d'imaginer que des bénévoles puissent intervenir au cœur de l'activité, sauf à avoir, préalablement, les connaissances et les compétences requises. Cependant, il existe une forte interdépendance entre l'activité des bénévoles et celle des salariés :

Bénévoles militants et salariés : les salariés chargés de la veille informative et juridique ont besoin des informations recueillies par les bénévoles militants, qui s'ajoutent à celles parvenant par l'intermédiaire de personnes directement concernées par la détention ; de leur côté, ces militants bénéficient de la méthodologie mise au point par les salariés, qui les guident, afin qu'ils complètent leur enquête, vérifient et recourent les informations, et qui apporteront leur savoir-faire pour rédiger, le cas échéant, un communiqué.

Bénévoles « supports » et salariés : les salariés chargés de la rédaction et de la diffusion des outils de communication ont besoin de l'aide technique et logistique des bénévoles ; tandis que ceux-ci trouvent, auprès des professionnels, le cadre où peut se matérialiser leur engagement associatif.

2. Les qualités requises

Cette configuration particulière requiert des qualités complémentaires de la part de chaque partie prenante :

Bénévoles militants et salariés :

- les correspondants locaux ou membres des groupes locaux doivent accepter de ne pas maîtriser le devenir de l'information qu'ils apportent, les salariés du secrétariat national jugeant de l'opportunité de la rendre publique : il y faut de la modestie, un désintéressement par rapport au rôle joué dans l'association, une conscience des enjeux de l'action collective, et une confiance dans les instances « centrales » ;
- les professionnels doivent agir avec tact et intelligence, dans ce contexte, pour ne pas décourager les militants, et être capable de pédagogie pour faire comprendre la pertinence des procédures suivies et des décisions prises : certains bénévoles sont impatients et ressentent, au début, comme une « temporisation » le fait qu'il soit nécessaire de prendre le temps de vérifier les informations. Souvent légitimement indignés par les dysfonctionnements dont ils ont connaissance, ils doivent apprendre à renoncer à la tentation du spectaculaire au profit d'une démarche raisonnée et argumentée, qui n'en aura que plus d'impact. Il revient aux salariés de veiller à les tenir personnellement informés, afin qu'ils ne se sentent ni dépossédés de leur intervention ni dévalorisés.

Bénévoles « supports » et salariés :

- les bénévoles doivent accepter les contraintes de planning et de délais de l'action des salariés, et savoir s'en tenir au cadre de ce qui rend véritablement service, en s'abstenant d'initiatives inopportunes, tout en étant capable d'autonomie dans l'exécution des tâches ;
- les salariés doivent être capables d'anticiper l'organisation du travail des bénévoles, de formuler des consignes claires, de fixer des objectifs réalistes et de prévoir des moments de convivialité pendant la réalisation de tâches parfois ingrates car répétitives (mailings, par exemple).

3. Le sentiment d'appartenance

Dans un tel contexte, il existe un risque que se constitue une hiérarchie entre ceux qui sont en charge du « cœur » de l'action, qui ont un pouvoir de recommandation et de décision, à l'échelle des responsabilités qui leur sont reconnues, et les exécutants, cette distinction recouvrant fortement, en l'occurrence, celle qui existe entre salariés et bénévoles. Pour éviter ce phénomène, les bénévoles réguliers de l'association sont destinataires, comme les membres du conseil d'administration d'un journal interne, envoyé par messagerie électronique : alimenté par chacun des permanents, y compris les coordinateurs régionaux, ainsi que par le président, il permet de commenter l'avancée des projets en cours, d'annoncer ceux qui sont planifiés et de faire des bilans d'étape. Il représente un lien précieux entre les bénévoles les plus engagés et les salariés. Dans le même esprit, les correspondants membres des groupes locaux reçoivent, régulièrement, une lettre électronique (le « Flash info ») qui les informe, en temps réel, sur l'actualité pénitentiaire (communiqués, revue de presse, événements marquants de la vie associative). Ces outils de communication contribuent à créer ou renforcer le

« sentiment d'appartenance » dont nous avons évoqué l'importance, et constituent un « ciment » entre personnes engagées sous des formes et à des titres divers au service d'une même cause.

D'autre part, l'organisation d'un événement constitue une occasion exceptionnelle pour vivifier les relations : ainsi, lors des Etats généraux de la condition pénitentiaire, bénévoles et salariés étaient présents lors des conférences de presse qui ont ponctué l'opération ; ils ont participé aux débats organisés en région, assisté à la projection du film réalisé avec Canal +, suivi la couverture de l'événement par la presse, et ont pu ressentir la « fierté » de faire partie d'une association capable d'initier une telle mobilisation. Le fait de partager de tels moments joue un rôle fédérateur et fait passer au second plan les forces centrifuges qui s'exercent au quotidien. Inscrits dans l'histoire de l'association, de tels événements représentent un « patrimoine » commun, que peuvent revendiquer tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, y ont pris part : bénéficiaires, adhérents, bénévoles et salariés.

Pour conclure : La spécificité de la mission de l'OIP-SF impose des contraintes de rigueur et d'efficacité qui rendent délicate la collaboration des bénévoles. Pour s'exercer en bonne intelligence avec les salariés, celle-ci doit être située à sa juste place, dans une relation de subordination relative, comprise et acceptée. Dans ce contexte, une « coopération » réussie suppose une adhésion de chacun aux « fondamentaux » qui orientent l'action ; elle requiert, en outre, qu'existent entre les parties prenantes cordialité, estime et confiance réciproques.

2. Des bénévoles encadrés par des professionnels qualifiés

Dans les trois autres associations que je citerai comme exemples :

- l'Association de la Fondation Etudiante pour la Ville (AFEV),
- l'antenne Parrainage Nord du Centre Français de Protection de l'Enfance (CFPE),
- et Cap Alésia, autre antenne du CFPE,

le travail des professionnels n'a de sens et d'utilité que pour ce qu'il permet de l'activité des bénévoles. En effet, ceux-ci sont directement en charge de la réalisation du projet associatif :

- étudiants assurant l'accompagnement de jeunes des quartiers défavorisés,
- parrains accueillant régulièrement des enfants de familles fragilisées,
- bénévoles chargés du suivi d'enfants ou de parents désocialisés et exposés au risque de violences intrafamiliales,

ce sont eux qui, par le caractère volontaire et gratuit de leur engagement dans une relation avec des personnes en difficulté sociale ou psychique, isolées ou marginalisées, contribuent à les réhabiliter et à les réinsérer dans la communauté humaine.

Ces trois organisations illustrent de façon exemplaire, ce que peut apporter le bénévolat, en tant qu'il représente la mise à disposition du corps social d'une capacité de « sympathie », d'un « capital de solidarité », qui peut être investi dans des pratiques structurées par des associations.

a) Un engagement bénévole conçu et facilité par les salariés

L'Association de la Fondation Etudiante pour la Ville (AFEV), spécialisée dans l'accompagnement scolaire de jeunes en difficulté, existe depuis dix-sept ans. Elle compte aujourd'hui 100 salariés (en ETP) répartis dans toute la France. Créée pour répondre à la « *dégradation des conditions de vie dans les quartiers périphériques* », elle propose à « *une jeunesse en quête de sens et d'espaces d'engagement, avide de solidarité et en recherche d'actions concrètes* »⁵² de se rendre disponible bénévolement, au minimum deux heures par semaine pendant l'année universitaire, au bénéfice d'un enfant ou d'un adolescent, pour assurer son suivi scolaire, l'aider à faire un choix d'orientation, lui donner accès à la culture, le guider dans une démarche de prévention ou de soins ou le soutenir dans un parcours d'insertion. Ces actions ont pour objectif de développer ses capacités d'autonomie et d'améliorer ou de restaurer ses relations avec son environnement éducatif et social (parents, institutions).

La mission de l'AFEV est, avant tout, de favoriser l'engagement étudiant. Pour son secrétaire général, Nicolas DELESQUE, les étudiants sont les « clients » primaires de l'association, les premiers bénéficiaires. 7 000 étudiants – dont 700 avec le statut de volontaires – se mobilisent, chaque année, grâce au soutien opérationnel des salariés, au bénéfice de 15 000 enfants ou adolescents, dans 200 villes différentes. Le nombre des étudiants est en augmentation régulière (de 15 à 20 % chaque année), ce qui traduit une adéquation de l'offre de l'association à l'attente des jeunes. En effet, l'AFEV a anticipé les conséquences des nouveaux modes d'engagement, en proposant un cadre d'action concrète, circonscrite et limitée dans le temps :

« C'est cette capacité d'agir que les étudiants recherchent aujourd'hui, [à laquelle] les salariés répondent en offrant les conditions adéquates.

(...) L'association leur propose en effet des actions "clés en main" auxquelles ils n'ont plus qu'à participer. Le temps semble également réactif entre le moment où l'étudiant se présente avec son souhait d'engagement et son implication dans l'action⁵³. »

Dans ce contexte, il existe une forte dichotomie entre les salariés et les bénévoles : les premiers assurent le « portage » de l'association, permettant aux seconds de devenir acteurs d'un projet d'action solidaire dans la cité. Ce sont les professionnels, par exemple, qui, en concertation avec les référents éducatifs et sociaux (dans les écoles, collèges et lycées, ou dans les missions locales d'insertion),

⁵² Christophe PARIS, « Histoire de l'AFEV », in AFEV, *Etre utile. Quartiers défavorisés, jeunes en difficulté : des étudiants s'engagent*, INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire), janvier 2006.

⁵³ Pascal BAVOUX et Valérie PUGIN, « Engagement individuel, engagement collectif : un modèle de réconciliation », *ibid.*

déterminent, chaque année, les enfants susceptibles de bénéficier de cet accompagnement. Ce sont eux, également, qui ont élaboré et qui remettent aux bénévoles les documents utiles, comportant, notamment, les informations sur les cadres légaux d'intervention (formulaire d'autorisations de sortie, etc.). Ce sont eux, enfin, qui supervisent l'action en cours d'année, qui en demandent et en valident l'évaluation par l'étudiant.

Ainsi, l'idée fondatrice de créer du lien entre deux jeunes, de rendre possibles des « *échanges entre deux publics qui n'auraient pas dû se rencontrer* ⁵⁴ » (incluant les familles, dans la plupart des cas), a pu prendre corps parce que les responsables de l'association se sont positionnés, dès l'origine, comme des « facilitateurs » de l'engagement étudiant. Ils ont admis, sans jugement, qu'il puisse être limité dans la durée (la plupart du temps, une ou deux années scolaires), et ont tenu compte de la disponibilité restreinte des jeunes en cours d'étude lorsqu'ils ont « calibré » le temps d'intervention demandé. Faisant preuve, dans leur démarche, d'un « *idéalisme pragmatique* » (pour reprendre l'expression de Jacques ION ⁵⁵), ils ont conçu l'association et le rôle des salariés comme un outil susceptible de transformer le « gisement » d'énergies bénévoles que représente le public étudiant en un « vivier » d'acteurs disposés à s'engager dans des actions de solidarité concrète.

b) Un engagement bénévole garanti et sécurisé par les professionnels

Dans le cadre du Centre Français de Protection de l'Enfance, deux structures ont retenu mon attention : l'une organise des « parrainages » d'enfants en difficulté, dans la région Nord ; l'autre a été créée, à côté d'un service de placement familial spécialisé, pour venir en aide, sous une forme originale, aux parents confrontés à de graves difficultés dans leurs relations avec leurs enfants (allant du délaissement jusqu'à diverses formes de maltraitance), ainsi qu'aux enfants eux-mêmes.

1. Le parrainage

L'objectif du parrainage est « *la construction d'une relation affective privilégiée entre un enfant et un adulte sous forme de temps partagés et d'un accompagnement personnalisé* » :

« Le parrain, la marraine, reçoivent leur filleul à leur domicile et lui font partager leur quotidien, leurs centres d'intérêt et leurs valeurs, leurs loisirs, leur savoir-faire parfois, et ce le temps de quelques heures, d'une journée, de week-end ou même de vacances ⁵⁶. »

Instaurée sous réserve d'un accord des titulaires de l'autorité parentale, et après concertation avec le service de l'Aide sociale à l'enfance et, le cas échéant, de la Protection judiciaire de la jeunesse, le parrainage suppose un engagement dans la durée des adultes volontaires. Il correspond à chaque fois à la définition d'un projet personnalisé pour l'enfant. A la différence d'autres dispositifs, il « *n'est pas*

⁵⁴ Pascal BAVOUX et Valérie PUGIN, « L'AFEV : la construction d'une nouvelle étape de l'éducation populaire », *ibid*

⁵⁵ Cf. l'entretien publié sous ce titre, *in Etre utile, op. cit.*

⁵⁶ Marie-Dominique VERGEZ, « Le cadre du parrainage, les travaux du Comité », *in Journée technique sur le parrainage d'enfants en France*, organisée par la Direction générale de la santé et le Comité national du parrainage, 6 décembre 2005.

une mesure éducative et ne doit donc pas être codifié » ; en revanche, il est essentiel « *que ce libre engagement soit formalisé et encadré* »⁵⁷. Le rôle des permanents des associations – dans le cas du CFPE, des professionnels salariés – est déterminant pour garantir que cette relation s’instaure dans des conditions de sécurité pour l’enfant et dans le respect des droits et obligations de chaque partie (parents, familles d’accueil, si l’enfant est placé, éducateurs, assistante de service social...). En effet, la mise en œuvre d’un parrainage requiert l’intervention de personnes compétentes et averties, capables d’exercer une vigilance à toutes les étapes de la procédure, notamment pour :

- sélectionner les adultes candidats au parrainage, en les recevant en entretien et en allant les voir à leur domicile,
- étudier les demandes concernant les enfants, en concertation avec les services sociaux,
- apprécier le meilleur cadre d’accueil pour chacun d’eux, dans un dialogue avec les adultes référents,
- organiser la rencontre de toutes les parties prenantes,
- clarifier et préciser les détails pratiques (fréquence et durée de l’accueil, responsabilités de chacun, habitudes alimentaires et pratiques religieuses, le cas échéant),
- rédiger une convention et la faire signer par toutes les parties, y compris l’enfant dès lors qu’il a atteint l’âge de donner un consentement éclairé,
- être disponible pour apporter un soutien et formuler des recommandations lorsque les parrains rencontrent des difficultés avec l’enfant, ses parents ou ses référents éducatifs, notamment dans les premiers temps,
- prévoir et animer des réunions d’évaluation,
- organiser des temps de rencontre avec les parrains, afin de favoriser les échanges d’expérience,
- leur proposer des moments de réflexion autour d’un thème, pour contribuer à leur formation.

Dans l’antenne du CFPE pour la région Nord, qui existe depuis cinq ans, la directrice, trois éducateurs spécialisés et un psychologue à temps partiel assurent le suivi de près de 100 parrainages⁵⁸ : plus de la moitié des enfants vivent dans une famille d’accueil, les autres étant pris en charge dans le cadre de mesures de prévention. Tous présentent « *des troubles divers : d’ordre affectif, suite à des ruptures familiales, rupture du lien, abandon, ou troubles du comportement suite à des maltraitances vécues ou un état de précarité familiale* »⁵⁹. Il s’agit, pour la plupart, de préadolescents (40 sont âgés de 7 à 12 ans) ou d’adolescents (33 ont de 13 à 17 ans), qui ont souvent connu de fortes discontinuités dans leur vie. De ce fait, il est fréquent qu’ils manifestent des réactions violentes, en particulier au début du parrainage, témoignant de leur « *peur de l’abandon ou peur de l’attachement* », comme pour tester les adultes qui s’engagent envers eux. L’intervention des salariés de l’association, leur capacité d’« *écoute*

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ 75 enfants sont, par ailleurs, en attente de parrainage. Cf. CFPE, Antenne Parrainage Nord, *Rapport d’activité 2006*.

⁵⁹ *Ibid.* Les citations qui suivent sont également extraites de ce *Rapport d’activité*.

professionnelle et pluridisciplinaire », leur disponibilité pour jouer « *un rôle d'accompagnement, de conseil, de guide, de médiation, de tiers pour l'enfant, pour son lieu de vie (parents et institutions) et pour les parrains* » sont décisives pour permettre au projet d'accueil de se mettre en place, de perdurer et d'évoluer favorablement. Il est notamment nécessaire que les professionnels sachent consacrer le temps nécessaire à chaque enfant, pour que toutes les parties concernées s'approprient le projet et y adhèrent en pleine connaissance de cause. Son devenir en dépend :

« ... la nature de la demande de parrainage varie au cours de la relation. Cela vaut tant pour les parents que les enfants et les parrains. C'est pourquoi dès le départ, la qualité de la mise en œuvre du parrainage, le temps passé à expliquer, comprendre, se mettre d'accord est un gage de réussite ultérieure d'une relation exigeante pour tous ⁶⁰. »

Ainsi conçu et mis en actes, le parrainage constitue un dispositif d'aide pour l'enfant et de soutien pour les parents, simultanément. Ceux-ci, souvent isolés culturellement ou socialement, sont associés à part entière à la mise en œuvre du projet proposé par les professionnels. Qualifié de « *don d'avenir* », le parrainage représente alors :

« une ouverture vers d'autres possibles, tant pour l'avenir de l'enfant que pour celui de sa famille par un phénomène de projection, puisque l'image identificatoire est facilitée par le fait que les parrains ne sont pas des professionnels ⁶¹ ».

Sous cet aspect, le parrainage met en jeu la spécificité du fait associatif : réalisé par des bénévoles, il ne présente toutes les garanties de pérennité et d'efficacité qu'accompagné par des professionnels qualifiés, salariés de la même structure. Si le bénévolat est fondamental, son inscription dans une organisation spécialisée, soucieuse du respect de la déontologie et de la légalité, évite toute dérive. Les professionnels s'emploient, en particulier, à considérer avec la même attention tous les intervenants auprès de l'enfant, « *chacun à sa place* », aucun ne devant être dévalorisé, pour éviter tout « *conflit de loyauté* ». Ni substituts des parents ni remplaçants des intervenants sociaux, les parrains sont d'autant plus facilement acceptés par les parents dans ce rôle que la dimension bénévole est perçue par eux comme « *facilitant des relations égalitaires et conviviales fondées sur l'entraide et la solidarité* ». Supervisés et accompagnés par l'association, les parrains sont à même de nouer avec l'enfant, en toute sécurité, une relation singulière, qui pourra, le cas échéant, se poursuivre librement, une fois atteint l'âge de la majorité.

Dans ce contexte, c'est le bon déroulement du parrainage – l'épanouissement qu'y trouve l'enfant, la motivation des parrains, la dynamique qui peut en résulter pour la famille du bénéficiaire, ainsi que la qualité de la collaboration avec les services sociaux et judiciaires – qui attestera d'une « *coopération réussie* » entre les bénévoles et l'équipe salariée.

2. L'accompagnement personnalisé

⁶⁰ Comité national du parrainage, *Enfance et Parrainage. Guide du parrainage d'enfants*, La Documentation française, 2005.

⁶¹ CFPE, Antenne Parrainage Nord, *Rapport d'activité 2006*, *op. cit.*

L'antenne Cap Alésia du CFPE a été créée, il y a vingt ans, pour répondre à un besoin spécifique qui n'était pas pris en charge par les institutions médico-sociales existantes. Après avoir travaillé dans le cadre d'un service de placement familial, le Relais Alésia, Janine OXLEY, directrice, et Michèle ROUYER, pédiatre, ont imaginé une approche innovante en matière de soutien à la « parentalité ». En effet, leur expérience et le témoignage des parents suivis dans le cadre de ce service de placement ont mis au jour la nécessité d'inclure un abord spécifique des difficultés des parents dans la démarche de protection et de soins des enfants victimes de maltraitance : en effet, certains parents, ayant vécu « *des histoires de famille pleines de bruit, de violences et de rupture* ⁶² », sont projetés, de par la naissance de leur enfant, dans une position qu'ils ne sont pas en mesure d'assumer. Réagissant par le délaissement ou la violence, ils sont prisonniers d'une relation où leur souffrance, faute de pouvoir être dite, provoque celle de leur enfant, et se retrouvent confrontés au sentiment d'être dans une impasse, sentiment fréquemment aggravé par l'isolement. Dans ces circonstances, les mesures de protection : suivi de l'enfant dans le cadre d'une action de prévention ou décision de placement dans une famille d'accueil ou un foyer, leur renvoient une image d'eux-mêmes comme étant de « mauvais parents », représentant une menace et un danger pour leur enfant. En répondant au « symptôme », ces mesures de sauvegarde, légitimes et nécessaires, ne dénouent pas les causes.

Forte de cette réflexion, l'équipe de Cap Alésia (qui comporte, aujourd'hui une directrice, psychologue, à plein temps, Danielle LEFEBVRE, trois autres psychothérapeutes à temps partiel et une secrétaire) s'attache à inventer des moyens pour lever l'hypothèque de ce vécu de stigmatisation sociale. Seuls, en effet, l'énonciation de leur souffrance et un processus de restauration de l'estime de soi peuvent permettre à ces parents de réaménager des relations positives avec leur enfant :

« C'est à ces parents fragilisés, souvent disqualifiés, atteints dans leur narcissisme, que Cap Alésia ouvre une parenthèse où le champ des possibles est encore à parcourir. Il s'agira, pour ces parents, de rencontrer des personnes qui entendront leur désarroi sans le stigmatiser et le transformer en objet d'observation, des personnes qui les aideront à trouver un chemin acceptable pour l'enfant, qui prendra en compte failles et compétences. La plupart des parents "dits" à problèmes multiples vivent l'aide comme une intrusion, une disqualification. Le risque d'accroître leur vulnérabilité est alors majeur. Créer une confiance, une alliance minimum devient alors le fondement à partir duquel pourra, plus ou moins, se (re)construire une façon d'être parent de cet enfant-là ⁶³. »

Il s'agit donc d'aider ces parents à faire l'apprentissage des compétences qui leur font défaut, ou de soutenir et valoriser celles dont ils peuvent faire preuve. Comment y parvenir, dès lors que, le plus souvent, les interventions éducatives et médico-sociales sont inopérantes ? C'est ici qu'intervient l'intuition fondatrice de Cap Alésia : à côté de l'action de professionnels qualifiés (éducateurs, psychothérapeutes), vouée à l'échec lorsqu'elle est ressentie par les parents comme émanant d'instances incarnant un contrôle social ou un jugement, un accompagnement par des personnes

⁶² Janine OXLEY, « Vulnérabilité et compétence des parents », Intervention à l'IFREP, novembre 2002.

⁶³ Danielle LEFEBVRE, Hélène RAEMY, Christine ASCOLI, Florence DELILLI, « Plaidoyer pour l'inattendu », in *Contraste*, revue de l'ANECAMPS, n° 24, 1^{er} semestre 2006.

bénévoles peut avoir un effet bénéfique. Loin d'être accessoire, cette possibilité est l'un des « outils » permettant de « restaurer un minimum de confiance » avec le ou les parents défaillants :

« Il s'agit d'un outil clinique fondateur de notre service. Par cet outil, nous tentons de restaurer l'estime de soi du parent en difficultés en lui faisant faire l'expérience d'une aide non marquée du sceau du social, d'une aide librement consentie, aide à travers laquelle il fait l'expérience d'une réelle bienveillance à son égard »⁶⁴.

Dans la pratique, une fois l'indication posée par les thérapeutes et sous réserve de l'acceptation des parents concernés, la personne bénévole, dont la candidature aura été examinée avec soin, s'engage à assurer un accompagnement d'un parent ou d'un enfant, ou des deux, selon les cas, au domicile de la famille ou pour des sorties, généralement une fois par semaine, et pour une durée fixée d'un commun accord, dans le cadre d'un « contrat ». La régularité des rencontres est essentielle pour que les bénéficiaires puissent faire l'expérience d'une relation fondée sur la confiance et se sentir valorisés par l'attention qui leur est librement portée. Inscrite dans un espace (l'espace personnel ou l'espace public) et dans une temporalité « ordinaires », cet accompagnement prend une valeur spécifique, tout entière fondée sur la singularité du lien qui se crée entre les personnes. Ce dont témoigne une bénévole, dont le rôle était de participer aux moments de rencontres d'une mère avec ses enfants placés :

« Etre avec le parent et les enfants comme une bonne voisine, quelqu'un de neutre et de rassurant garantissant le cadre des rencontres, présent avec sa bonne volonté, me semblait pouvoir permettre à parents et enfants d'être ensemble autrement que dans un contexte institutionnel de soins ou de thérapie »⁶⁵.

Compte tenu des troubles de la personnalité dont souffrent souvent les parents, et des épreuves qu'on connues les enfants, le suivi de l'activité des bénévoles est essentiel : il prend tantôt la forme de conseils individualisés, tantôt celle de réunions mensuelles de soutien et d'évaluation. L'échange d'expériences est rendu complexe par l'hétérogénéité des situations auxquelles ont affaire les bénévoles, chaque histoire étant éminemment particulière. Cependant, la référence à l'association fondant la légitimité des interventions, la fonction de « contrôle » qu'exercent les professionnels et ces moments de mise en commun jouent un rôle essentiel pour éviter que les bénévoles ne reproduisent une tendance à l'isolement propre aux familles en grande difficulté, ou ne soient « happés » par la pathologie familiale et en difficulté de mettre des limites (question inhérente à l'activité bénévole, et qui se pose de façon particulièrement cruciale, dans le contexte) :

« L'identification massive, l'implication, parfois sans limites est source de souffrance pour le bénévole qui se retrouve dans une impasse, prenant conscience qu'il n'est plus dans une relation d'aide mais envahi par la problématique de la famille, faisant parfois écho à la sienne. En outre, certaines familles très en demande, sollicitent les bénévoles pour davantage de rencontres, de contacts. C'est une tâche difficile pour le bénévole d'imposer des limites de temps dans un cadre si malléable. Mais imposer ses limites à ces familles, c'est encore une

⁶⁴ Danielle LEFEBVRE, « De la visite à la rencontre », Intervention à l'AFIREM, 19 novembre 2004.

⁶⁵ Anne-Claude DUVERT, « Ma place de bénévole dans l'accompagnement de Lisa », Témoignage, novembre 2002.

fois leur apporter un cadre rassurant où l'intrusion et la fusion sont ainsi explicitement refusées. En posant de telles limites structurantes, le parent ou l'enfant prend confiance en l'autre et en lui-même : "Tu m'apportes ton soutien sans m'envahir ; cette marque de respect me signifie que je suis digne d'être considéré comme Sujet et non comme objet de colmatage, une monnaie d'échange ou en enjeu vital" 66. »

Tout l'art des thérapeutes consiste à soutenir l'action individuelle, essentiellement personnalisée, tout en l'articulant au projet collectif. Seul, en effet, le sentiment d'appartenance à l'association qui « mandate », en quelque sorte, les bénévoles dans cette aventure humaine peut constituer des garde-fous et permettre d'atteindre l'objectif fixé : réinscrire parents et enfants dans une dynamique de relations qui échappe à l'attraction de la violence ou du repli fusionnel pour s'ouvrir à la vie, dans un quotidien partageable.

Pour conclure : au-delà des différences, ces trois expériences associatives reposent sur une même conviction : l'action bénévole, structurée, supervisée et évaluée par des professionnels compétents présente des caractéristiques irremplaçables lorsqu'il s'agit d'intervenir auprès de personnes en grande difficulté psychique, sociale ou culturelle. Lorsque rigueur et générosité sont associées dans la définition du projet, sa mise en œuvre et son suivi, lorsqu'une réelle « coopération » est possible entre bénévoles et salariés, chacun d'eux contribuant, à sa juste place et dans le respect de l'autre, à la réalisation du but commun, l'essence du fait associatif est non seulement préservée, mais réinventée.

⁶⁶ Elise FOISSY, *Les Bénévoles de l'association Cap Alésia : un outil clinique pour le soutien à la parentalité*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Etat de psychiatrie périnatale, UFR Xavier-Bichat, Paris-VII René Diderot, 2002-2003.

Conclusion

- Une intervention des bénévoles ponctuelle, même si elle est régulière, ou comme forces d'appoint, à l'appui du travail continu des salariés, à l'OIP-SF,
- un engagement conçu d'emblée comme limité dans le temps, rendu possible par l'appui logistique des permanents, à l'AFEV,
- une implication dans la durée, pour construire une relation structurante avec un enfant, sécurisée par l'encadrement de professionnels, dans le cadre du parrainage au CFPE,
- un accompagnement « sur mesure » et évolutif, supervisé par des spécialistes, à Cap Alésia :

autant de modèles différents de la collaboration entre bénévoles et salariés dans le cadre associatif. Dans tous les cas, une bonne gestion des ressources humaines a été évoquée, de façon explicite ou implicite, comme une condition nécessaire pour pérenniser l'action associative, lors de mes entretiens avec les bénévoles et les salariés de ces associations : elle apparaît comme inséparable de la réflexion opérationnelle. Encadrement, formation, information, échanges, débats, élaboration en commun des projets et acceptation partagée des objectifs, s'imposent comme autant d'éléments d'une bonne gouvernance.

Il reste qu'une autre condition doit sans doute être remplie : de la qualité des relations entre président et conseil d'administration, d'une part, et responsable ou dirigeant, d'autre part, dépend sans doute, en grande partie, la possibilité de transformer durablement des rapports entre bénévoles et salariés qui auraient la forme d'une « coexistence subie » en une capacité de « coopération réussie » : la relation des dirigeants constituant un modèle qui serait reproduit, plus ou moins consciemment, à l'intérieur de l'organisation. Cette hypothèse reste à démontrer.

Bibliographie

J'ai répertorié ci-dessous la totalité des ouvrages et articles que j'ai consultés pour la rédaction de ce mémoire. Les ouvrages et articles cités sont précédés d'un astérisque.

1. Généralités

ARCHAMBAULT Edith, BOUMENDIL Judith, *Enquête sur les dons et le bénévolat en France. Synthèse*, Fondation de France, Laboratoire d'économie sociale, 1997.

ARCHAMBAULT Edith, *Les Institutions sans but lucratif en France. Principales évolutions sur la période 1995-2005 et défis actuels*, Colloque de l'ADDESS (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale), 7 mars 2006.

(*) BARBARANT Jean-Claude, *De la liberté de s'associer à la démocratie participative*, Contribution du Conseil économique et social à la Commémoration du centenaire de la loi de 1901, élaborée par le Comité de pilotage, 11 décembre 2001.

(*) BARTHELEMY Martine (Centre d'Etudes de la Vie Politique Française CEVIPOF), « Quels engagements aujourd'hui ? », *La Tribune FONDA*, n° 171, février 2005.

(*) BEVANT Didier, *Les Associations, entreprises citoyennes et organisations productives*, Réseau de recherche « Economie sociale et solidaire », région Pays de la Loire, 13 avril 2006.

(*) BIRAMBEAU Pierre, « Les règles pratiques pour éviter et gérer les conflits associatifs », Focus, Associatis.com, novembre 2006.

(*) CAISSE D'EPARGNE, *Le Bénévolat associatif. Pour mieux maîtriser vos obligations et votre mission*, Les Guides conseils de la Caisse d'Epargne, 2002.

(*) CNVA (Conférence Nationale de la Vie Associative), « Contribution complémentaire de la CPCA et d'autres associations membres du groupe de travail préparatoire : "Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole", *La Tribune FONDA*, n° 174, août 2005.

(*) CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives), *La Vie associative*, n° 3, juillet-août 2002.

(*) CPCA, « La place des associations dans notre société », Textes de travail issus du séminaire du 21 mai 2003.

CPCA, *La Vie associative*, numéro spécial : « L'emploi dans les associations », n° 7, septembre 2005.

(*) CPCA, *La Vie associative*, numéro spécial : « Le bénévolat dans les associations », n° 8, décembre 2006.

(*) CPCA, « L'emploi dans les associations : un choix de société. Un constat et des propositions de la CPCA », juin 2007.

DAVANT Jean-Pierre, COURSIN François, BOUCHER François, *L'Association, le Bénévole et l'Emploi*, INJEP, 1998.

(*) DELOUVRIER Pierre, « La motivation des salariés dans le secteur non marchand », *Juris Associations*, n° 345, 1^{er} octobre 2006.

(*) DREYER Pascal, *Etre bénévole aujourd'hui. Motivations, engagement, reconnaissance*, Marabout, 2006.

FONDATION DE FRANCE, *15-35 ans : les individualiste solidaires*, Etude de SCP Communication, février 2007.

(*) FRANCE BENEVOLAT, *Ressources bénévoles et Management dans le milieu associatif*, 2006.

(*) GARRAULT Hervé, « Quelques règles simples pour évaluer son organisation et ses performances », Focus, Associatis.com, octobre 2006.

- GOMEL Bernard, *L'Emploi salarié dans le travail des associations : un dilemme entre la qualité de l'emploi et la réponse aux besoins ?*, CEE (Centre d'Etudes de l'Emploi), janvier 2004.
- (*) *Guide d'information pratiques*, www.associations.gouv.fr
- (*) LAVILLE Jean-Louis, SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'association*, collection « Sociologie économique », Desclée de Brouwer, 1997.
- (*) LE CROM Jean-Pierre, RETIERE Jean-Noël, « Nourrir les pauvres : assister et/ou entreprendre », in Lionel PROUTEAU (dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Les Presses universitaires de Rennes, 2003.
- (*) LYET Philippe, « Le bénévolat face aux professions du champ social. Problématisation des interactions entre bénévoles d'associations de solidarité et assistantes de service social », in Lionel PROUTEAU (dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Les Presses universitaires de Rennes, 2003.
- (*) MALET Jacques (dir.), *La France bénévole*, 3^e édition, mars 2006, France Bénévolat – CERPHI (Centre d'Etudes et de Recherches sur la Philanthropie).
- (*) MALET Jacques (dir.), *La France bénévole*, 4^e édition, mars 2007, France Bénévolat – CERPHI.
- (*) MALET Jacques, *La France associative en mouvement*, 4^e édition, octobre 2006, CERPHI.
- (*) MAYAUX François, « Militant et salarié : quels outils de motivation adopter ? », *Juris Associations*, n° 345, 1^{er} octobre 2006.
- POSTIC Anne, *La Spécificité du management associatif dans le secteur associatif sanitaire, social et médico-social, et ses répercussions sur la politique de formation*, URIOPSS des Pays de la Loire (Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux), juin 2003.
- (*) PROUTEAU Lionel (dir.), *Les Associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Les Presses universitaires de Rennes, 2003.
- (*) PROUTEAU Lionel, « La mesure et la valorisation du bénévolat », Colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale), 7 mars 2006.
- (*) RANCILLAC Serge, SAMUEL Laurent, *Guide pratique des associations loi 1901*, Editions d'Organisation, 2005.
- (*) RIVARD Thierry (LERFAS, Laboratoire Etudes Recherches Formation en Action Sociale, Tours), « Rapports de concurrence et conflits de légitimité : les relations entre bénévoles, professionnels et élus », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 260-261, janvier-février 1998.
- (*) SPITZ ERNOTTE Florence, MASSIS Bénédicte, et l'équipe rédactionnelle de La Péniche, *Le Guide du bénévolat*, Editions Territorial, coll. « Les Guides d'Associations mode d'emploi », 2004.
- TCHERNONOG Viviane, « Quels acteurs dans les différents types d'associations ? Premiers résultats sur les bénéficiaires et sur les dirigeants d'association », Colloque de l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale), 15 décembre 2003.
- (*) THIERRY Dominique (dir.), *Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*, France Bénévolat – Caisse d'épargne, février 2005.
- THIERRY Dominique, « Pour le développement dynamique d'un volontariat civil », *La Tribune FONDA*, n° 174, août 2005.
- (*) THIERRY Dominique, « Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations », France Bénévolat, avril 2007.
- WORMS Jean-Pierre, « Le capital associatif en France hier et aujourd'hui », in *Le Capital social. Performance, équité, réciprocité*, revue *Recherches*, La Découverte, février 2006.

2. Documents émanant des associations étudiées

Association de la Fondation des Etudiants pour la Ville (AFEV)

(*) AFEV, *Etre utile. Quartiers défavorisés, jeunes en difficulté : des étudiants s'engagent*, INJEP (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire), janvier 2006.

Livret d'accueil.

Centre Français de Protection de l'Enfance (CFPE) – Antenne CAP ALESIA

DUMARET Annick-Camille, MACKIEWICZ Marie-Pierre, BITTENCOURT-RIBEIRO Fernanda, et l'équipe de Cap Alésia, *Pathologie du lien et compétence parentale : analyse des modes de soutien proposés par Cap Alésia*, Rapport final de recherche, CFPE (Centre Français de Protection de l'Enfance), septembre 2005.

(*) DUVERT Anne-Claude, « Ma place de bénévole dans l'accompagnement de Lisa », Témoignage, novembre 2002.

(*) FOISSY Elise, *Les Bénévoles de l'association Cap Alésia : un outil clinique pour le soutien à la parentalité*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Etat de psychiatrie périnatale, UFR Xavier-Bichat, Paris-VII René Diderot, 2002-2003.

(*) LEFEBVRE Danielle, « De la visite à la rencontre », Intervention à l'AFIREM, 19 novembre 2004.

(*) LEFEBVRE Danielle, RAEMY Hélène, ASCOLI Christine, DELILLI Florence, « Plaidoyer pour l'inattendu », in *Contraste*, revue de l'ANECAMPS, n° 24, 1^{er} semestre 2006.

(*) OXLEY Janine, « Vulnérabilité et compétence des parents », Intervention à l'IFREP, novembre 2002.

Centre Français de Protection de l'Enfance (CFPE) – Antenne PARRAINAGE NORD

(*) CFPE, Antenne Parrainage Nord, *Rapport d'activité 2006*.

(*) Comité national du parrainage, *Enfance et Parrainage. Guide du parrainage d'enfants*, La Documentation française, 2005.

(*) *Journée technique sur le parrainage d'enfants en France*, organisée par la Direction générale de la santé et le Comité national du parrainage, 6 décembre 2005.

Observatoire International des Prisons – Section Française (OIP-SF)

MARTIN Laurence, *Observatoire International des Prisons : dix ans de lutte pour le respect des droits des détenus*, 2000.

OIP-SF, *Rapport annuel de l'association pour l'année 2006-2007*.

Annexe

Interviews et réunions

ASSOCIATION DE LA FONDATION ETUDIANTE POUR LA VILLE

(AFEV) Siège, Paris 10e

- Nicolas DELESQUE, secrétaire général

CENTRE FRANCAIS DE PROTECTION DE L'ENFANCE (CFPE)

1. CAP ALESIA, Paris 12e

- Danièle LEFEBVRE, directrice
- Janine OXLEY, ex-directrice, bénévole
- Diane R., bénévole

Participation à deux réunions de bénévoles animées par Janine. OXLEY

2. PARRAINAGE FRANCE NORD, Lille

- Colette DEVAUX, directrice
- Mme A., marraine bénévole
- Mme B., marraine bénévole
- Mme C., marraine bénévole

Participation à l'activité des bénévoles : préparation d'un événement

OBSERVATOIRE INTERNATIONAL DES PRISONS

SECTION FRANCAISE (OIP-SF)

a) Secrétariat national, Paris 19e

- Patrick MAREST, délégué national
- Galatée de LAUBADERE, responsable des coordinations régionales
- Andrée M., bénévole

Participation à l'Assemblée Générale (1 jour 1/2)

b) Coordination Ile-de-France, Paris, 19e

- François BES, coordinateur régional Ile-de-France
- Pierrette L., bénévole Ile-de-France

Participation à une réunion régionale Ile-de-France animée par François BES

c) Coordination Nord Lille