

LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN MILIEU ASSOCIATIF

Les salariés et les bénévoles d'une même association peuvent-ils être exposés aux mêmes types de risques ?
Existe-t-il des stratégies pour prévenir ces risques en fonction du statut ?

Etude de cas de deux associations composées d'équipes salariées et bénévoles et ayant pour objet d'intervenir auprès de publics sensibles et fragilisés sur le territoire français.

Si on payait mieux les bénévoles, ça donnerait peut être envie à plus de gens de travailler gratuitement

Philippe Geluck

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord l'ADEMA, en la personne de Monsieur Hervé GARRAULT, pour m'avoir acceptée dans cette session de BADGE Management associatif 2014-2015. J'y ai découvert un cursus riche d'enseignement, à tous les niveaux, et j'y ai relevé des défis à tous les instants.

Mes remerciements vont ensuite à l'Ecole des Mines ParisTech pour l'organisation efficace de ce cursus et pour avoir veillé à l'accueil et au confort - aspect psychologique et matériel très important qu'il ne faut pas négliger ! - des élèves de ce BADGE.

Je remercie aussi les élèves de cette promotion pour avoir su donner et préserver la bonne ambiance dans les cours, même lors des modules les plus ardues ! Je n'oublierai pas la richesse des échanges dans les sessions.

Je remercie également très chaleureusement Elodie, Michael et Thierry, mes collègues de travail qui m'ont permis d'obtenir des contacts utiles au sein des associations qui ont participé à l'enquête qui est l'objet de ce mémoire.

Enfin, que serais-je devenue sans le soutien de mon entourage – amis et membres de la famille- qui m'ont soutenue dans les moments de découragement et de doute.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1	9
L'état d'esprit des bénévoles	9
CHAPITRE 2	12
Les obstacles rencontrés	12
L'anonymat des participants	12
Les associations interrogées	12
Le questionnaire	13
La méthodologie	14
CHAPITRE 3	15
Le cadre de l'enquête	15
Les contraintes liées au travail	16
Les changements dans le travail	17
Les conflits de valeurs et d'exigence	18
Les relations et les comportements	19
Ce qu'on peut retenir	19
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	21
Rappel de la problématique	21
Limites du travail effectué	22
Propositions	23
BIBLIOGRAPHIE	25
ANNEXE	27

AVANT PROPOS

Les origines du thème de ce mémoire

Il m'a semblé essentiel ici de commencer par une sorte d'avant propos retraçant brièvement, mais utilement, le contexte qui a permis de poser ce sujet de mémoire.

Le choix du thème abordé n'est pas anodin et découle du fait d'avoir été amenée à prendre part, en dehors de mes missions professionnelles habituelles, à l'établissement d'un plan de prévention des risques psychosociaux dédié aux salariés au sein de l'association qui m'emploie.

Cette participation a d'ailleurs fait l'objet d'un stage.

Il était donc évident, que la rencontre entre les risques psychosociaux et les bénévoles se fasse. Il n'y a rien de pessimiste ou de péjoratif dans cette situation.

Pourquoi ? Parce qu'elle est, à ce stade, encore hypothétique et donc pas ou peu abordée.

Elle pourrait être en passe de devenir un peu plus réelle, car le milieu associatif est en constante mutation. Le bénévolat d'aujourd'hui, surtout dans les grosses organisations, n'est plus celui d'hier. On parle de plus en plus de « *professionnalisation* » (Sue et Peter, 2011) liée, entre autre, à l'augmentation ou la diversification d'activités. Et cela a un impact non négligeable sur l'état d'esprit des bénévoles, sur la gestion des équipes et les relations bénévoles-salariés.

Voilà pourquoi le thème des risques psychosociaux a été choisi pour ce mémoire, le but étant d'approcher certaines organisations susceptibles d'avoir déjà pensé à poser les jalons de la prévention.

INTRODUCTION

La problématique se présente sous la forme de deux questions, telles que mentionnées dans le titre de ce mémoire :

Question 1 : Les salariés et les bénévoles d'une même association peuvent-ils être exposés aux mêmes types de risques ?

En d'autres termes, si les équipes partagent le même terrain opérationnel et les mêmes contraintes dans la réalisation des missions qui leur sont assignées, les risques qui pourraient être identifiés comme découlant de ces activités sont-ils exactement les mêmes ?

Question 2 : Existe-t-il des stratégies pour prévenir ces risques en fonction du statut ?

Cette question découle de la première. Une fois la réponse établie pour la nature des risques identifiés, il convient de savoir s'il faut les traiter de manière spécifique et d'adopter pour cela des stratégies différentes.

Définition du bénévole/bénévolat :

Source : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>

*La loi ne définit pas le bénévolat et c'est ce qui caractérise sa particulière **souplesse**. Cependant, le Conseil économique, social et environnemental a précisé ce concept en février 1993. Il donne une définition intéressante et généralement reprise du bénévole :*

"Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial."

*Le bénévolat est donc un **don de soi librement consenti et gratuit**.*

Le bénévole occupe une place spécifique dans la société civile, complémentaire et non concurrentielle au travail rémunéré. Il apporte sa contribution à des organismes existants, en tant qu'acteur de renouvellement, de complément de soutien ou d'innovation en respectant les principes fondamentaux suivants :

- *Le bénévolat est un **choix volontaire** prenant appui sur des motivations et des options personnelles, lesquelles sont très diverses : être utile à la société, défendre une juste cause, occuper son temps libre, avoir une vie sociale, voire... compléter son curriculum vitae.*
- *Le bénévolat doit être **accessible à toute personne** indépendamment du sexe, de l'âge, de la nationalité, de la race, des options philosophiques ou religieuses, ou encore de la condition physique, sociale ou matérielle.*
- *Le bénévolat se réalise dans une **approche éthique et humanitaire** en respectant la dignité humaine.*

- *Le bénévolat est **attentif aux besoins dans la société** et stimule la participation de la collectivité pour y répondre.*
- *Le bénévolat favorise l'initiative, la créativité et l'esprit de responsabilité ainsi que l'**intégration** et la **participation sociales**.*

Définition du salarié/salariat

Source :

http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2006.pdf

La loi ne définit pas le salarié.

- *La notion de salariat a été dégagée par la jurisprudence. L'existence d'une relation de travail salariée ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur relation. Elle dépend des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité et que le juge recherche dans chaque cas.*
- *Trois critères doivent être réunis pour qu'il y ait contrat de travail. Le troisième est déterminant : a) une prestation de travail fournie dans le but de se procurer des revenus b) une rémunération en espèces ou/et en nature c) un lien de subordination juridique, c'est-à-dire l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur. Celui-ci a le pouvoir de donner des ordres, des directives, il peut en contrôler l'exécution et il peut sanctionner d'éventuels manquements.*

Définition des risques Psycho-sociaux ou RPS (cet acronyme sera utilisé dans la suite de ce travail lorsqu'il en sera question) :

Source : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

- *du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;*
- *des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;*
- *des violences externes commises sur des salariés par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).*

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.

L'exposition à ces situations de travail peut avoir des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, de troubles musculosquelettiques, de troubles anxio-dépressifs, d'épuisement professionnel, voire de suicide.

Pour apporter des éléments de réponse à la problématique mentionnée en début de cette introduction :

Dans le chapitre 1 nous établirons, de manière synthétique, un état des lieux et aborderons brièvement les références bibliographiques déjà disponibles sur le sujet

Dans le chapitre 2 nous aborderons la méthodologie, les obstacles rencontrés, et présenterons brièvement les thèmes du questionnaire établi sur les bases de données de l'INRS et qui sont, à la base, définies pour le monde du travail.

A l'heure actuelle, et sauf erreur de notre part, il n'existe pas de questionnaire équivalant publiquement formalisé pour sonder le bénévolat sur ces risques, et accessible aux associations et particuliers.

Le chapitre 3 analysera les réponses apportées par les participants à cette enquête. Nous nous appuierons sur des informations recueillies par le biais du questionnaire

Enfin, dans la partie conclusion et perspectives nous résumerons les points analysés et proposerons des pistes à suivre pour aller plus loin dans la réflexion et dans l'étude des causes de risque.

CHAPITRE 1

Les RPS existent chez les salariés du secteur privé (Dares Analyses, 2014 ; Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, 2015), mais est-il pertinent pour autant de parler de RPS pour les bénévoles des associations ?

La littérature est bien peu étoffée sur l'existence de RPS chez les bénévoles des associations. Rares, voire inexistantes, sont les organismes ou instances gouvernementales qui ont déjà fait état de l'existence de ces risques au sein de cette population « d'actifs » bien particulière.

On ne définira sans doute pas comme RPS au sens strict du terme, les risques rencontrés par les bénévoles ; on parlera de découragement, d'usure, d'abandon (voir les exemples dans les rapports et mémoires cités ci-dessous), des notions bien éloignées de celles de stress, de dépression, de harcèlement, voire de mal-être aggravé.

Pourtant le bénévolat est régulièrement sondé et scruté (Rizet, 2012).

Les enquêtes sur les RPS ont fait leur apparition dans les organisations à but non-lucratif (avec un focus sans doute plus marqué sur le secteur médico-social, par exemple à travers le rapport ARACT URIOPSS). Or, on aurait pu facilement penser que les salariés du secteur associatif, avec la nature quelque peu différente des profils de ce secteur (Jeanneau, 2010), se trouveraient plutôt protégés des facteurs que l'on trouve dans le secteur privé.

Les motifs d'engagement des bénévoles du secteur associatif sont multiples et complexes (Prouteau et Wolff, 2004) et c'est peut-être en comprenant ce qui motive d'abord les bénévoles que l'on pourrait également envisager certaines causes de malaises ou de découragement chez eux, et ainsi mieux cerner les facteurs de risques.

L'état d'esprit des bénévoles

Si on écrit régulièrement que 70% (François, 2014) ou même que 80% des bénévoles se déclarent satisfaits de leur engagement (France Bénévolat, 2014), certains éléments d'insatisfaction peuvent être pointés :

Déjà, France Bénévolat, dans un rapport de 2009 intitulé « *Bénévoles et associations l'engagement face à la crise* », pointaient des causes de désengagement ayant mené au départ des bénévoles (le tableau se situe sur la page suivante)

Dans son mémoire HEC, Pierre MAURICE posait la question : *Quelles déceptions éventuelles éprouvez-vous dans votre engagement ?* Le tableau des réponses recueillies se trouve sur la page suivante.

Un autre rapport intéressant (CHUINARD, 2013-2014) fait état d'un certain niveau de « fragilité » (sensibilité et empathie prononcées) chez de jeunes bénévoles intervenant en milieu hospitalier à travers les actions d'une association d'aide aux patients (enfants atteints de cancer) : ces bénévoles particuliers bénéficient de soutien psychologique et de formations spécifiques pour pouvoir faire face aux exigences leurs missions.

Table 1. Répartition des principales raisons invoquées pour le départ des bénévoles (France Bénévolat, 2009)

Raisons invoquées, groupées par thèmes	Répartition en %
Lassitude et manque de motivation des bénévoles	25%
Manque de disponibilité des bénévoles	15%
Age des bénévoles	12%
Désengagement, individualisme des bénévoles	9%
Changement dans la situation personnelle	8%
Difficultés rencontrées par l'association	8%
Fonction bénévole trop lourde	5%
Absence de rémunération	3%
Environnement associatif défavorable	3%
Autre	5%
Ne sait pas	7%
Total	100%

Sources R&S. Enquêtes ORA novembre 2009.

Table 2. Extrait (modifié) du rapport Maurice. Les facteurs de déception sont classés dans l'ordre décroissant, du plus souvent cité au moins cité.

Un manque de moyens financiers pour l'association
Manque d'organisation associative
Un manque de moyens matériels pour l'association
Des locaux inadaptés
Un manque de moyens pour l'activité dans laquelle vous êtes engagé
Manque de considération
Manque de capacité à décider, à trancher
Manque d'ambition, de vision à long terme de l'association
Relations difficiles voire conflictuelles avec les membres ou avec les bénéficiaires
Trop d'autoritarisme
Manque de directives et de consignes
Manque de convivialité entre bénévoles
Une mission peu intéressante
Une mission trop légère
Recherche excessive de compétences et de formations
Des relations difficiles avec les salariés
Vous avez été écarté par une association
Une mission sans responsabilité

En 2014, dans une section de son rapport intitulée *les sources d'infidélité des bénévoles* Fabre-Le Barbier, pointe que ces insatisfactions peuvent se traduire à travers des causes telles que, l'absence de buts, un manque de soutien, manque de directives et de ressources, l'accumulation de fonctions, le manque de reconnaissance. Causes couramment citées dans les rapports précédents.

Deux nouvelles causes sont cependant venues s'ajouter à la liste, nous citons l'auteur :

Les “Gardiens” de l’organisation : les “gardiens” de l’organisation rendent les bénévoles dépendants d’eux et filtrent les informations pour créer des barrières qui rendent le l’efficacité des bénévoles difficile (...)

Les politiques dans l’organisation : les bénévoles offrent leur temps pour faire une différence et ils découvrent que le jeu de la politique bloque leur contribution et entre en conflit avec les valeurs et l’éthique de l’association.

Ces deux motifs d'insatisfaction sont intéressants car ils touchent au relationnel.

Nous pouvons donc confirmer qu'ils existent des « facteurs de risque », qu'on ne qualifiera pas de RPS, au sens clinique du terme, tels qu'on les retrouve dans le secteur de l'entreprise. Pourtant on retrouve bien des termes communs entre la liste du rapport Maurice et les familles de facteurs listés par l'INRS : manque de moyens, manque d'objectifs clairs, manque de reconnaissance, relations difficiles ou conflictuelles...

CHAPITRE 2

Les participants à l'enquête sont des associations ayant des équipes composées de salariés et de bénévoles et dont l'objet est d'intervenir auprès de publics sensibles et fragilisés (personnes en situation d'exclusion, de détresse, en besoin urgent de soins médicaux...)

Rappel du contexte dans lequel s'est déroulée la collecte des informations :

Les obstacles rencontrés

L'existence d'une difficulté réelle à recueillir des données sensibles : s'il n'est pas aisé de trouver des gens assez informés pour parler de ce thème, cela l'est encore moins, une fois qu'on les a identifiés et rassurés, de les faire parler. Au départ il était question d'obtenir quatre contacts pour quatre associations. Nous avons pu obtenir un accord de principe pour trois d'entre-elles et au final un des contacts s'est désisté, après des semaines d'attente, pour cause d'agenda chargé.

La discrétion : elle reste de mise. Il ne faut pas brusquer les participants, ne pas se montrer trop intrusif ou directif (par des questions trop précises).

Le partage : dans les deux cas des personnes interviewées, d'informations, d'impressions, de cas concrets, a permis de libérer la parole et de faciliter les échanges. Il était essentiel pour ce travail que la collecte de ces données sensibles ne soit pas à sens unique. Il était donc logique de partager les expériences sur des thèmes communs.

Le profil professionnel des participants : il est important de savoir à qui il faut s'adresser pour ce type d'enquête. Dans notre cas nous avons obtenu, par relations professionnelles, des contacts au sein de deux très grandes associations. Un contact par association. C'est peu pour d'aussi grosses organisations. Certains des thèmes abordés, nous le verrons par la suite, auraient nécessité d'aller vers d'autres personnes aux compétences plus juridiques ou plus techniques par exemple.

L'anonymat des participants

Pour respecter le souhait des personnes interrogées aucun nom, ni fonction, ne sera mentionné dans ce mémoire.

Les associations interrogées

Médecins du Monde (MDM)

Source : <http://www.medecinsdumonde.org/>

Organisée en 15 délégations régionales sur le territoire français, cette association indépendante et de solidarité internationale, a pour missions :

- d'apporter du soin aux populations les plus vulnérables, aux victimes de conflits armés, de catastrophes naturelles, aux oubliées
- de faire acte de témoignage sur des obstacles constatés quant à l'accès aux soins
- d'agir pour obtenir des améliorations durables des politiques de santé et des pratiques médicales afin de fournir l'égalité d'accès aux soins pour tous

Son action repose sur l'engagement de volontaires, logisticiens, médecins, infirmiers, sages-femmes...

Son action s'étend au-delà du domaine médical. Elle dénonce les atteintes à la dignité et aux droits de l'homme et se bat pour l'amélioration de la situation des populations.

La Croix Rouge Française (CRF)

Source : <http://www.croix-rouge.fr/>

Association loi 1901, reconnue d'utilité publique depuis 1945, elle est forte de 56 000 bénévoles et 18 000 salariés présents sur l'ensemble du territoire.

Elle est devenue une entreprise de services oeuvrant dans les secteurs humanitaire, sanitaire, social, médico-social et de la formation.

C'est une association indépendante qui agit aux côtés des pouvoirs publics :

- Pour aider dans toutes les calamités publiques.
- Elle s'engage dans des missions de secours lors de situations d'exceptions nécessitant des moyens humains et logistiques importants.
- Elle est un médiateur entre les personnes assistées et les services compétents de l'Etat, des municipalités et des organismes spécialisés.

Le questionnaire

Les thèmes abordés dans ce mémoire sont en rapport direct avec ceux abordés dans le questionnaire des RPS de l'INRS.

A titre d'information ce document de 47 pages est accessible, sous format pdf, à tout public à l'adresse suivante : www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6140/ed6140.pdf

Il n'a pas été procédé à l'établissement d'une liste de critères de risques spécifiques aux bénévoles des associations, nous manquons de données concrètes issues d'études antérieures pour pouvoir les construire.

Le questionnaire, dont on pourra trouver un exemplaire dans l'annexe, se présente de la manière suivante :

Il aborde quatre thèmes essentiels sur les RPS :

Les contraintes liées au travail

Il s'agit de questionner sur les aspects pratiques liés à l'accomplissement des missions données aux collaborateurs, telles que : les pauses et les périodes de récupération sont-elles prises régulièrement et qui les gère ?, la charge de travail est-elle correctement répartie entre les objectifs à atteindre et les moyens donnés?, les équipes sont-elles bien choisies en fonction de leur capacité et compétences à atteindre un objectif donné ?

Les changements dans le travail

Dans ce thème on aborde l'implication éventuelle des collaborateurs salariés et bénévoles dans les projets de changements ayant un impact significatif sur l'organisation de la structure et la manière d'anticiper ces changements pour en minimiser les impacts – notamment négatifs - sur les conditions de bénévolat.

Les conflits de valeurs et d'exigence

A travers ce thème on tente de déterminer le rôle des parcours de formations dans la prévention contre l'usure et la démotivation et l'existence d'une adéquation entre les exigences des missions proposées et les aspirations ou ambitions des membres composant les équipes. On essaie de savoir s'il existe un recours, systématique ou non, à des formes de reconnaissance pour les bénévoles.

Les relations et les comportements

On étudie ici la manière dont l'individu s'intègre dans le collectif et les conditions de confiance qui existent entre les différents collaborateurs de l'association, via notamment la qualité de la collaboration entre salariés et bénévoles. Pour aller plus loin, on aborde aussi l'adéquation des mesures de prévention concernant des relations dégradées, si elles sont réelles et identifiées.

La méthodologie

Le questionnaire et les interviews téléphoniques

Le choix a été donné aux participants de répondre en choisissant une de ces trois options:

- par écrit uniquement
- par écrit puis à l'oral au téléphone
- par entretien téléphonique uniquement.

Un des contacts avait préalablement choisi de répondre par écrit après avoir reçu le questionnaire. Le participant avait ensuite renvoyé le document en demandant à être interviewé afin de compléter ses réponses écrites qui ne semblaient pas le satisfaire. L'autre participant a demandé directement un entretien téléphonique.

CHAPITRE 3

Pour répondre à la problématique de ce travail, et en nous basant sur les données remontées dans les questionnaires, nous avons pu dégager deux hypothèses de réponse.

Hypothèse 1 : Il existe déjà des mesures de prévention pour les bénévoles mises en place par ces associations.

C'est le cas de Médecins du Monde

Hypothèse 2 : Il n'existe à ce jour aucune mesure de prévention des risques pour les bénévoles. Mais des systèmes alternatifs sont mis en place pour palier cette absence.

C'est le cas de la Croix Rouge Française.

LE CADRE DE L'ENQUÊTE

Interrogation sur l'existence d'une évaluation des RPS et la création de plans d'action

Pour les deux associations il y a bien eu des évaluations faites de ces risques.

Cependant, pour CRF elle ne concernait que les collaborateurs salariés, alors que pour MDM cette étude avait été menée conjointement auprès des bénévoles et des salariés.

Suite à ces évaluations, des plans d'action appropriés ont été appliqués. Un plan d'action de prévention a été mis en place auprès des salariés (via notamment des formations pour les managers, des espaces détente accessibles aux personnels) chez CRF. Chez MDM un plan d'action commun a été mis en place.

Dans le cas de CRF, il était intéressant de connaître la raison pour laquelle aucun plan de prévention RPS n'avait été envisagé pour les bénévoles :

Le système existant, en fonctionnement depuis plus de 15 ans, se traduit par des actions pour préserver le bien-être des bénévoles. Des équipes de professionnels de la santé mentale, eux-mêmes bénévoles, réalisent des briefings et des débriefings des équipes en opération, apportent des conseils techniques ou un soutien psychologique si nécessaire. Ils peuvent intervenir auprès de personnes agissant sur des actions quotidiennes ou en situation d'exception.

Une équipe de salariés, professionnels de la santé mentale également, a été constituée pour encadrer cet accompagnement.

Même après tout ce temps de fonctionnement, l'efficacité de ce système n'a pas encore été évaluée (est-ce dû au fait qu'il n'existe pas d'indicateurs disponibles pour mener une enquête ?) mais semble fonctionner correctement.

La volonté affichée de l'employeur de s'engager durablement, en dehors de toute obligation légale, dans la prévention des RPS et l'implication d'organismes externes comme la médecine du travail ou la CRAMIF dans les plans de prévention.

Pour CRF cette volonté d'engagement existe bien – même si elle ne se traduit pas directement au sein d'un cadre de prévention - et se retrouve dans les pôles de santé constitués au niveau départemental (mais coordonnés au niveau national), regroupant médecins, infirmiers, pharmaciens et professionnels de la santé mentale, tous bénévoles. Ces pôles constituent une ressource essentielle pour l'ensemble réseau bénévole.

La gestion des personnels chez MDM ne montre pas clairement une distinction nette entre salariés et bénévoles (d'où la décision d'établir un plan commun de prévention).

C'est l'année dernière qu'un groupe de travail constitué de salariés et de bénévoles a permis de mettre en place le plan de prévention commun qui fonctionne à l'heure actuelle. Un état des lieux avait d'abord été dressé, mettant en avant certains points à améliorer (par exemple sur les moyens donnés aux collaborateurs pour s'exprimer : dans le plan mis en place il a été créé une séance supervision de groupe une fois par mois comme espace de parole et de libre échange animé par un intervenant extérieur)

Autre particularité, il n'y a pas eu d'implication de la part de la Médecine du Travail ni de la CRAMIF qui n'ont pas été sollicités. C'était un projet 100% interne. Un membre du Conseil d'Administration y a également participé (ce qui montre une implication allant bien au delà des équipes opérationnelles)

LES CONTRAINTES LIEES AU TRAVAIL

Tous les sous-thèmes ont-ils été abordés ? Oui

Pour CRF c'est visiblement une difficulté peu aisée à gérer, **particulièrement dans les situations d'urgence où les équipes sont très sollicitées** : il faut savoir faire respecter des temps de repos aux bénévoles et aménager les heures de travail des salariés, ce qui s'avère assez compliqué dans ces situations. C'est tout le paradoxe de ces missions où la tâche est grande et l'objectif semble presque impossible à atteindre, cependant il faut savoir être raisonnable et réaliste dans l'utilisation des ressources (aussi bien humaines que matérielles)

Chez MDM, les jours de récupération sont gérés par les managers et se sont plus les bénévoles qui en bénéficient que les cadres. Un guide du bénévolat existe pour renseigner les bénévoles sur leurs droits et devoirs et le cadre de leurs missions.

Cependant le volume des activités a augmenté, pour autant les moyens dédiés (répartition des responsabilités, accompagnement des encadrants, ré-évaluations des calendriers de mission) n'ont pas forcément suivis.

Les niveaux de compétences des bénévoles sont très variables. Il y a tout de même beaucoup de cadres associatifs à forte responsabilité. La mobilité interne est favorisée ainsi que l'évolution interne.

LES CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL

Tous les sous-thèmes ont-ils été abordés ? Oui

Cependant, cela reste un sujet un peu particulier aurait qui nécessite des connaissances techniques spécifiques sur le fonctionnement de la gestion des ressources humaines. Bien que les deux participants à l'enquête soient des professionnels de la relation bénévole, il ne leur a pas été aisé d'aborder ce thème en totale confiance, d'où la brièveté des éléments fournis et une certaine hésitation parfois.

Il existe une consultation formelle des collaborateurs en cours actuellement et qui revêt un caractère très important, au sein de CRF. Elle concerne des changements d'organisation, qui font suite à une crise associative. En dehors de ce fait, l'accompagnement aux changements reste variable et dépend surtout des directeurs.

Pour MDM, les réorganisations qui ont eu lieu ne se sont pas faites sans heurs.

LES CONFLITS DE VALEUR ET D'EXIGENCE

Tous les sous-thèmes ont-ils été abordés ? Non

Nous n'avons pas obtenu de réponse sur le sous-thème de la conciliation entre les exigences du travail et les aspirations des bénévoles.

Autant la formation est mise en avant dans ce thème, autant la manière de prouver de la reconnaissance est peu développée. Nous pensons que ces participants n'étaient peut-être pas les personnes les plus à même de nous expliquer les différentes formes de reconnaissances pratiquées dans leur association.

L'évolution au sein de la CRF, via la gestion des compétences, reste possible pour les bénévoles. Il existe des plans de formation dédiés et des bilans de compétence. En terme de reconnaissance, il existe des remises de médailles tout comme des visites organisées à Genève au siège International.

Pour MDM, le recrutement et la fidélisation sont des acteurs importants dans la gestion de ce type de risque. La formation y est nécessaire (il existe par exemple actuellement un stage d'intégration avec apprentissage de la gestion du stress) Au sein de la DRH il y a des personnes spécifiquement en charge des bénévoles. Il reste à développer des formations sur la gestion d'équipe et il faudrait également que les encadrants soient sensibilisés à la gestion des RPS.

Les formes de reconnaissance se font plutôt au niveau local, dans les délégations, ou via l'organisation de soirées spéciales. Les témoignages des bénévoles sont également régulièrement mis en valeur.

LES RELATIONS ET LES COMPORTEMENTS

Tous les sous-thèmes ont-ils été abordés ? Oui

Les notions de qualité de la relation et de condition de la relation ne sont cependant pas assez développées dans les réponses. Les participants ont pourtant admis que les clivages entre salariées et bénévoles sont monnaies courantes dans le milieu associatif mais ils ne semblent pas être considérés comme une cause importante de risque.

Chez CRF, les salariés viennent en appui des bénévoles pour leur apporter les outils nécessaires, et leur permettre de respecter le cadre de chacune de leurs actions. Au début ce dispositif était difficilement compris et accepté (du fait que ce soit des salariés qui « encadrent ») par les bénévoles mais il a finalement été perçu par la suite comme utile.

Cependant, il existe bel et bien des incompréhensions mutuelles entre le siège et le réseau (« *au siège, ils ne se rendent pas compte* », « *eux ils sont payés et nous pas* ») la relation de confiance est variable.

Pour MDM, en effet, il existe un décalage dans la relation salariés du siège et bénévoles, siège et terrain.

La prévention des comportements violents se fait essentiellement par des formations et de la communication. Cependant, si elle est avérée : il y a possibilité de recourir à des arbitrages et des sanctions disciplinaires.

Ce qu'on peut retenir

Il découle de cette mini-enquête assez peu données détaillées sur le fond et la nature des facteurs de risque.

Les deux associations sont conscientes de l'existence de RPS au sein de leurs équipes et elles ont mis en place des systèmes différents pour traiter les risques qu'elles avaient détectés. Dans les deux cas les instances décisionnaires ont été parties prenantes (cette implication de la direction ou des instances décisionnaires s'est exprimée de façon différente pour chacune des associations)

Les dysfonctionnements qui découlent de la présence de ces risques sont traités via des parcours de formation des équipes et la mise en place d'un encadrement spécifique. Une attention particulière est portée aux respects de certaines règles comme la prise obligatoire de périodes de repos pour éviter le surmenage.

L'incompréhension dans la relation entre bénévoles et salariés est évoquée mais les raisons ne sont pas discutées.

L'implication des bénévoles dans les grands changements d'organisation ou d'orientation n'est mentionnée que par CRF, cependant les méthodes d'accompagnement aux changements ne sont pas évoquées.

L'existence de formes de reconnaissance est attestée mais peu développée dans les réponses.

La présence de risques aggravés (dépression, mal-être, voire tentatives de suicide) n'est pas confirmée. Il ne faut pas être surpris de ce fait, la présence de ces risques étant traitée de manière confidentielle en interne et toute information les concernant reste ultraconfidentielle.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Rappel de la problématique

Les salariés et les bénévoles d'une même association peuvent-ils être exposés aux mêmes types de risques ?

La réponse sera plutôt positive, mais, il faut le souligner encore, pour des associations oeuvrant dans des domaines d'activités similaires et dont les équipes opérationnelles sont composées de salariées et de bénévoles.

Existe-t-il des stratégies pour prévenir ces risques en fonction du statut ?

La réponse sera mitigée.

En effet, nous avons vu que des systèmes différents de prévention et de traitement des risques ont été mis en place par les associations interrogées.

L'une mettra en place un plan de prévention RPS pour ses salariés et offrira une alternative sous une autre forme à ses équipes bénévoles.

L'autre au contraire, décide qu'un plan commun est l'approche la plus adéquate.

On peut identifier les facteurs de risques suivants :

Le souci de bien faire à tout prix (dans le cadre de l'engagement moral qu'est le bénévolat) ou d'atteindre l'objectif même avec des moyens réduits ou des directives floues, sous peine de ressentir l'échec de la mission, d'être découragé ou d'être épuisé. D'où le problème de faire comprendre aux bénévoles qu'il faille impérativement respecter les temps de repos, même si cela peut générer de la frustration.

Le clivage entre le salariat et le bénévolat : un moteur bien connu de l'insatisfaction des équipes. Le relationnel, plus particulièrement dans des équipes à statuts mixte où se côtoient quotidiennement salariés et bénévoles sur des missions délicates, reste un sujet difficile à aborder et à traiter lorsqu'il pose problème. Il est d'ailleurs peu développé dans les réponses que nous avons obtenues (même si CRF mentionne un système d'encadrement par des salariés qui a été mal perçu au début de sa mise en place)

Le manque de reconnaissance ressenti par les bénévoles : ceux-ci n'étant pas rémunérés en fin de mois, il est souvent compliqué pour une association, aussi grande soit-elle, de trouver les marques de reconnaissance et les récompenses adéquates. Pourtant, les parcours de formation ainsi que la possibilité d'évoluer au sein de l'association sont des formes importantes de reconnaissance mais elles sont bien souvent perçues autrement, comme des choses « allant de soi » et « nécessaires » à l'accomplissement des missions.

L'usure et la démotivation de l'engagement : ce sont des sujets que tous les responsables associatifs connaissent mais dont les causes sont peu prises en compte malgré le nombre d'études sur le sujet (exemples cités dans le rapport Maurice).

Limites du travail effectué

Les limites résident principalement :

- Dans la nature même du sujet étudié : les RPS sont des thèmes qui restent toujours sensibles ; peu d'entreprises, et encore moins d'associations, souhaitent faire partager ces conséquences qui découlent de la gestion des salariés ou des bénévoles de leur organisation.
- Dans la difficulté de trouver des références bibliographiques pertinentes sur ce sujet pour établir un socle de travail sérieux et valide: il existe à l'heure actuelle très peu d'études menées et diffusées (voir chapitre 1).
- Dans le nombre d'associations interrogées : pour ce mémoire nous n'avons pu en interroger que deux. Ce sont de grandes organisations, assez compliquées à approcher. Il faut également trouver l'interlocuteur capable de répondre au questionnaire. Or tous les sous-thèmes n'ont pas pu trouver de réponse détaillée ou sont restés sans réponse. Cela est dû au fait que plusieurs interlocuteurs auraient en fait été nécessaires pour fournir une analyse précise. Cela aurait pu suffire à garantir un retour plus exhaustif d'information, même si les participants étaient laissés libres d'aborder ou non les thèmes proposés.
- Dans le respect de l'anonymat : cela a été une condition importante de la participation de ces associations, compte-tenu de la nature des sujets abordés. La question a été posée avant chaque entretien et mentionnée par écrit dans le questionnaire.
- Dans le fait que les associations interrogées n'aient pas systématiquement établi de plan d'action : le contenu des échanges peut s'en trouver limité. Cependant, dans le cas de cette étude, le fait que CRF ait pu mettre en avant un fonctionnement alternatif a permis au contraire d'apporter une certaine nuance dans les réponses apportées à la problématique.

Pour conclure, nous dirons que ce travail ne peut être qu'une étape préliminaire vers d'autres travaux plus approfondis sur ce même thème, les données recueillies ne suffisent pas à dégager de grands principes sur la prévention des risques chez les bénévoles.

Dans notre cas les deux réponses apportées aux questions de la problématique ne sont que le reflet des réponses apportées par les deux participants.

Propositions

La première de ses propositions serait de mettre en place un socle de travail valide qui permettrait de sonder spécifiquement les équipes bénévoles des associations. Il ne faut pas seulement se contenter de transposer les indicateurs de risques existant pour le monde du travail.

Il serait utile d'inciter les associations à faire des études, notamment pour évaluer la qualité du relationnel au sein de leurs équipes afin de proposer des solutions pour diminuer le clivage entre les collaborateurs salariés et les collaborateurs bénévoles (réduire au mieux les sujets d'incompréhension et de flou dans les cadres de mission)

Si la cause partagée par tous doit rester le point de ralliement elle doit pouvoir se traduire, au niveau opérationnel, par des mesures applicables à tous.

Si un plan commun de prévention semble être à priori une bonne piste à suivre il ne faut pas oublier que toutes les associations ne fonctionnent pas de la même manière ; la preuve en est que CRF et MDM, qui sont de grosses organisations et qui partagent pourtant le même secteur d'activité, ont sut adapter avec un certain succès deux systèmes différents pour préserver la santé physique et mentale de leurs équipes bénévoles.

De même, si pour les grosses organisations la terminologie et la méthode INRS de détection de RPS peut paraître adaptée, il n'en va pas de même pour toutes les associations. Elles n'ont pas toutes la même structure et les mêmes impératifs. On ne pourra pas parler par exemple de temps de repos obligatoire ou de contraintes générant du stress pour des petites ou moyennes associations dont les équipes de bénévoles n'ont pas à effectuer des missions dans l'urgence.

A titre d'exemple il serait souhaitable qu'une enquête permette de mettre l'accent sur ce qui constitue les fondements de l'animation et de la gestion d'une équipe de bénévoles :

- Analyser les rôles et les responsabilités de chacun :

Les bénévoles comprennent-ils bien leurs missions ?

Les bénévoles connaissent-ils leur niveau de responsabilités ?

- Revoir l'environnement et l'encadrement:

Le matériel à disposition est-il adapté aux missions ?

Les informations transmises sont-elles claires ?

Les nouveaux bénévoles sont-ils encadrés par des plus anciens?

- Insister sur la formation (un aspect que CRF et MDM ont bien compris) :

Les compétences sont-elles adaptées ?

Le contenu des missions proposées est-il clairement défini ?

Les bénévoles sont-ils bien intégrés ?

Quels sont les sujets de formation qui pourraient agir positivement sur les motivations des bénévoles ?

Mettre en place des indicateurs adaptés pour mesurer :

- L'évolution de l'efficacité du bénévolat
- L'évolution du climat relationnel dans les équipes de bénévoles
- L'évolution de la cohésion entre le siège et les bénévoles de terrain
- L'évolution du turn-over

BIBLIOGRAPHIE

Référentiel Internet

Bénévoles et associations: l'engagement face à la crise Rapport France Bénévolat, 2009: <http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/oralesassociationfacealacrise.pdf>

CHUINARD, Elsa. Le management des bénévoles fragiles dans les associations d'aide aux patients. Etude de la fondation Cheer-Up!. 2013-2014. Mémoire de recherche ESCP Europe :<http://cheer-up.fr/wp-content/uploads/2014/06/M%C3%A9moire-Motivation-Fragilit%C3%A9s-Cheer-Up-annexes-conf.pdf>

Conditions de travail Reprise de l'intensification du travail chez les salariés. DARES Analyses. N°049. Juillet 2014 http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/Hors_collection/dares-analyses049.pdf

Définition du bénévolat :<https://www.associatheque.fr/fr/guides/benevolat/fondements/benevole.html>

Définition des RPS : <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Définition du salariat :
http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/Fiche_juridique_definitions_V_12_2006.pdf

Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU :
www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6140/ed6140.pdf

FABRE-LE BARBIER, Alice. La fidélisation des bénévoles au Secours Catholique : regards croisés sur la politique menée par la Délégation de Paris et son ressenti par les bénévoles. Mémoire ADEMA 2014 <http://management-associatif.org/wp-content/uploads/2014/01/M%C3%A9moire-Alice-Fabre-Le-Barbier-Badge-Adema-VFA.pdf>

FRANCOIS, Jean-Baptiste. Exclusif : 70% des bénévoles se disent « heureux ». La Croix. 2014 : <http://www.la-croix.com/Solidarite/Actualite/Exclusif-70-des-benevoles-se-disent-heu-reux-2014-05-19-1152547>

La Croix Rouge Française : <http://www.croix-rouge.fr/>

Les risques psychosociaux au travail. Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. 13 décembre 2015: <http://social-sante.gouv.fr/prevention-en-sante/sante-et-travail/>

L'engagement bénévole associatif en perspective. France Bénévolat. Travail collectif des associations adhérentes. Sous la direction de Dominique THIERRY. 2014 :
<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/fb102a7ec32fc569465ed0066a1c802a5e0bdb54.pdf>

MAURICE Pierre, Mémoire HEC Type A Social Business. 30 pages : Les bénévoles d'associations en France : Qui sont-ils ? Quelles sont leurs motivations ? Comment les manager ? <http://m.hec.fr/Media/Files/FR/Social-Business-Chair/Memoire-Pierre-Maurice>

Médecins du Monde : <http://www.medecinsdumonde.org/>

Rapport ARACT-URIOPSS. 76 pages :

[http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/Guide_RPSMS - vfinale.pdf](http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/Guide_RPSMS_-_vfinale.pdf)

RIZET, Stéphanie. Un nouveau regard sur le bénévolat. Connaissance du monde associatif. La Ligue de l'Enseignement. 16 février 2012 :

<http://associations.laligue.org/fr/ressources/paysage-associatif/connaissance-du-monde-associatif/201/dossier-un-nouveau-regard-sur-le-benevolat.html>

SUE, Roger et PETER, Jean-Michel. Rapport de recherche sur L'Intérêt d'être bénévole. CNRS-Université Paris-Descartes.2011. 72 pages :

<http://www.cnrs.fr/inshs/recherche/docs-vie-labos/interet-etre-benevole.pdf>

Articles :

JEANNEAU, Laurent. Qu'est-ce qui motive les salariés du secteur associatif ? *La lettre de l'insertion* N°23. Juillet 2010

PROUTEAU, Lionel et WOLFF, Jean-Charles. Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative. *INSEE. Economie et Statistique* N°372, 2004

ANNEXE

QUESTIONNAIRE RELATIF A L'ETUDE DES RPS EN MILIEU ASSOCIATIF ET LEUR PREVENTION : Lorsqu'il existe des RPS clairement identifiés au sein des associations, les salariés et les bénévoles sont-ils exposés aux mêmes sources de risques ? Existe-t-il des stratégies mises en place pour prévenir ces risques en fonction du statut et de la nature des risques?

Etude de cas d'associations composées de collaborateurs à statut mixte (salariés et bénévoles) et de préférence confrontés à des publics sensibles et fragilisés.

IMPORTANT :

Ce questionnaire est établi uniquement dans le cadre du mémoire de Mme Fabienne RAME, en vue de l'obtention du BADGE Management Associatif de l'ADEMA/ Mines ParisTech. Session de janvier 2016.

Les données recueillies ne seront exploitables que dans ce cadre précis. Le travail effectué dans le mémoire ne sera transmis à aucun organisme extérieur sous quelque forme que ce soit (électronique ou papier) et sera archivé dans les locaux de l'ADEMA et à la bibliothèque de l'Ecole des Mines, consultable sur place par les étudiants suivant leur cursus de formation et par des publics extérieurs qui en feraient la demande.

Confidentialité : *si les personnes interrogées le souhaitent, leur anonymat ainsi que celui de leur association pourront être préservés*

I. MIEUX CONNAITRE L'ENGAGEMENT DE VOTRE ASSOCIATION SUR LES RPS

Avez-vous déjà effectué une évaluation de la présence de RPS au sein de votre association ?

Si la réponse est non, merci de passer directement à la section II (même si aucune étude n'a été effectuée, vous pouvez répondre aux sections II. à V., selon votre expérience)

Si la réponse est oui :

Quels ont été les collaborateurs concernés : salariés et bénévoles OU salariés uniquement ?

Suite à cette évaluation :

Avez-vous envisagé d'effectuer une démarche de prévention?

OU

Avez-vous déjà effectué une démarche de prévention menant sur l'application d'un plan d'action?

Si votre association n'a pas entrepris de démarche auprès de ses bénévoles dans le cadre d'un plan de prévention RPS, pourriez-vous, en quelques lignes, exposer les arguments qui, selon vous, ont orienté votre association vers ce choix ?

Exprimez-vous librement sur le sujet en abordant les thèmes suivants (si ceux-ci vous semblent pertinents et adaptés à la situation de votre association) : La volonté ferme, de la part de votre Direction, de s'engager durablement, en dehors de toute obligation légale, dans la prévention des RPS ; le degré d'implication des équipes encadrantes comme moteur et

soutien des actions de prévention des risques ; le degré d'implication des salariés (surtout à travers leurs instances représentatives) et des équipes de bénévoles dans la prévention des RPS ; la médecine du travail comme acteur central de soutien dans la prévention des RPS ; le recours à des compétences extérieures (experts, organismes de prévention, consultants...) pour mener des enquêtes sur des RPS dans le cadre de la qualité de vie au travail.

II. LES CONTRAINTES LIEES AU TRAVAIL

Exprimez-vous librement sur le sujet en abordant les thèmes suivants (si ceux-ci vous semblent pertinents et adaptés à la situation de votre association) : La période de récupération au regard des efforts fournis ; la répartition de la charge de travail entre les objectifs à atteindre et les moyens donnés ; l'adéquation entre les compétences et les exigences des postes salariés/bénévoles.

III. LES CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL

Exprimez-vous librement sur le sujet en abordant les thèmes suivants (si ceux-ci vous semblent pertinents et adaptés à la situation de votre association) : L'implication des collaborateurs (salariés et bénévoles) dans les projets de changements importants liés à l'organisation de votre association ; l'anticipation des changements pour minimiser les impacts sur les conditions de travail/bénévolat.

IV. LES CONFLITS DE VALEUR ET D'EXIGENCE

Exprimez-vous librement sur le sujet en abordant les thèmes suivants (si ceux-ci vous semblent pertinents et adaptés à la situation de votre association) : Le rôle des parcours de formations organisés pour les salariés et bénévoles dans la prévention contre l'usure et la démotivation ; la conciliation entre les exigences du travail/bénévolat et les aspirations des salariés/bénévoles ; le recours (obligatoire ?) à des formes de reconnaissance pour les bénévoles

V. LES RELATIONS ET LES COMPORTEMENTS

Exprimez-vous librement sur le sujet en abordant les thèmes suivants (si ceux-ci vous semblent pertinents et adaptés à la situation de votre association) : L'intégration de l'individu dans le collectif de travail/bénévolat ; les conditions de confiance entre les différents collaborateurs de l'association ; la qualité de la collaboration entre salariés et bénévoles ; l'adéquation des mesures de prévention des relations dégradées (=violences, harcèlement) avec les situations rencontrées sur le terrain.