



Les relations entre salariés et bénévoles dans les associations :

La question des relations entre les salariés et les bénévoles dans les associations est récurrente et est perçue comme traditionnellement difficile... ce qui est souvent vrai. Elle nous semble toutefois plus complexe que le seul problème des frontières ou celui d'une forme de tensions entre deux groupes d'acteurs.

Elle peut aussi être élargie au problème des relations entre bénévoles d'une association et professionnels externes, par exemple : les visiteurs de prisons à l'égard du personnel pénitentiaire, les associations d'animation culturelle en milieu hospitalier...

Un problème limité :

Un peu de plus de 85% des associations, estimées globalement à environ 1 100 000, n'ont que des bénévoles. La question des relations entre bénévoles et salariés dans les associations ne concerne donc qu'environ 170 000 d'entre elles, pour 1 900 000 salariés (« le plus gros employeur privé de France » après l'artisanat ?).

Par ailleurs, on ne peut pas réduire cette question à une relation binaire. Il s'agit aussi d'une relation ternaire entre dirigeants associatifs, par définition bénévoles, les salariés (dont la direction salariée, quand c'est le cas) et les bénévoles dits « de terrain ».

Dans le futur, et si les volontaires prennent une place significative, ce sera une relation à quatre, puisque le volontariat se situe à mi chemin entre salariat et bénévolat, pour autant toutefois que les volontaires prennent bien leur place, trouvent leur identité spécifique et ne sont pas assimilés à des salariés précaires.

Un problème de statuts :

Une première difficulté vient du fait que certaines associations ne sont pas de véritables associations, au sens où des personnes se réunissent ensemble sur un Projet pour « faire Société ». La facilité du statut de la loi de 1901 et l'absence véritable, en France, d'un statut de société à but non lucratif ont fait que des projets d'intérêt général, **par ailleurs parfaitement légitimes et sains**, se sont développés au sein d'associations, par la volonté des créateurs de rester en dehors de tout schéma de lucrativité et d'enrichissement personnel.

Dans la plupart des cas de cette nature, 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. De nombreux organismes de formation, à plus forte raison quand ils sont para publics, ou de nombreux établissements sanitaires et sociaux, à but non lucratif, se trouvent dans cette situation. Dans le débat, souvent très confus, sur le financement des associations, on additionne d'ailleurs le financement de ces structures, en délégation de droit ou de fait de Service Public et sous commande publique, et les véritables subventions.

On peut par ailleurs qualifier les Dirigeants, le plus souvent salariés, de véritables entrepreneurs sociaux, réellement désintéressés, mais on n'est pas dans le schéma associatif classique. Dans l'absolu, il serait préférable que ces « fausses associations » mais ces « vrais structures d'intérêt général » rejoignent les autres familles de l'économie sociale et solidaire : mutuelles et coopérative

On peut espérer que, dans le futur, le nouveau statut de SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) prendra plus d'importance et qu'on pourra ainsi mieux distinguer les entreprises d'intérêt général et les associations véritables.

Un problème de rôles :

Sur quels critères distingue-t-on le rôle des salariés et le rôle des bénévoles ?

On voit bien que l'arrivée de salariés arrive le plus souvent par la taille, quand le Projet associatif prend une certaine ampleur, quand honnêtement les dirigeants associatifs et les bénévoles ne peuvent pas tout faire. On commence fréquemment par des postes modestes (le secrétariat, le standard...) ou des postes transversaux (gestion, logistique, études...). La logique des emplois aidés (« emplois jeunes », CES, CAE...) facilite ces premières embauches mais précarise ces emplois, d'où le poids très important des emplois à temps partiel ou des emplois aidés dans les 1 900 000 emplois associatifs rappelés ci-dessus. Il y a de fait interférence entre une logique de créations d'emplois facilitant la vie de l'association et le développement de son Projet et une logique d'insertion poussée par les politiques publiques d'emploi. Ceci n'a aucun caractère péjoratif, mais on doit être conscient de cette ambivalence, d'autant plus qu'au sein d'une association la décision d'embauche se réduit souvent à une équation simple : « on a des sous, on embauche un salarié ; on n'a pas de sous, on prend un bénévole ! ».

Tant que le nombre de salariés reste modeste par rapport au nombre de dirigeants et de bénévoles réellement impliqués, la cohabitation ne pose pas de problème majeur, sauf dans deux cas de figure :

- un salarié associatif est-il « un salarié comme les autres » ? La réponse est évidemment affirmative d'un point de vue strictement juridique ; elle l'est beaucoup moins d'un point de vue culturel, si les dirigeants et bénévoles sont surinvestis dans le Projet associatif. Qui n'a pas regardé de travers un salarié qui avait fait son temps de travail et qui part alors que les dirigeants se tuent à la tâche pour finir de préparer une manifestation ? Où s'arrête le discours sur « on est tous dans le même bateau » et les limites de la culpabilisation que les dirigeants peuvent utiliser avec un art consommé ? A l'inverse, les salariés peuvent être aussi militants et impliqués dans le Projet associatif que les dirigeants et les bénévoles de terrain ;
- quand « Le Salarié » est le directeur ou le secrétaire général, se pose très vite, même dans des associations de taille modeste, le niveau de délégation de la part du Conseil d'Administration. Souvent cette embauche a lieu après une période de surinvestissement des dirigeants ; du coup, ils sont contents de souffler. Si cette arrivée se conjugue avec un renouvellement des dirigeants et si le Directeur est un entreprenant charismatique, il peut très vite prendre le pouvoir et réduire à sa portion congrue le rôle du Conseil d'Administration.

Beaucoup plus compliquée est la situation des associations assurant des services à la personne ou des actions d'accompagnement individuel. Au-delà des activités réglementées que seuls les salariés (on les appelle alors « les professionnels ») peuvent assurer (par exemple les activités de soins dans les établissements sanitaires), la frontière du rôle entre salariés et bénévoles n'est jamais évidente. A titre d'exemple, si une activité culturelle ou ludique mise en œuvre par une association dans une maison de retraite ou un service d'enfants malades à l'hôpital ne

pose pas de problèmes, l'arrivée de bénévoles en cas de déclenchement du Plan Canicule peut poser question, surtout dans un pays culturellement corporatiste où la Question de l'Emploi est une préoccupation majeure. On peut toujours accuser ces bénévoles de se substituer aux salariés ou de compenser une mauvaise organisation du travail.

Suite à de nombreux échanges avec des associations, on se rend compte qu'il n'existe pas de critères universels pour distinguer salariés et bénévoles, de moins en moins de toutes façons celui de la compétence, puisque les associations ont besoin de bénévoles « de plus en plus pointus » pour remplir leurs missions et qu'on parler de professionnalisation des bénévoles.

Un problème identique sur la frontière entre le rôle des bénévoles d'une association et celui des professionnels externes du Service Public :

Les associations se situent très largement sur des logiques réparatrices. Où est la frontière entre leur rôle d'actions **complémentaires** du Service Public et où commence leur rôle de **compensation**, pour gérer la mauvaise qualité de ce Service ou son insuffisance objective ? Au quotidien, France Bénévolat et ses partenaires associatifs ont à trouver cette frontière. Les associations d'accompagnement de demandeurs d'emploi, telles Solidarités Nouvelles face au Chômage ou l'AVARAP, se situent sur une logique de complémentarité du Service Public de l'Emploi...mais parfois de telles associations sont bien obligées de reconnaître qu'elles font aussi « un peu leur boulot ». La question est en encore plus complexe quand ces associations sont elles-mêmes sous-traitantes du Service Public et ont à la fois des salariés et des bénévoles et que le bénévole est là, de fait, pour faire baisser le coût de revient pour obtenir les marchés publics !

Cette question est permanente pour les associations qui interviennent en milieu carcéral, dans les hôpitaux, dans les maisons de retraite...

Que dire alors de personnes en difficulté psychiatrique arrivant à nos permanences pour faire du bénévolat parce que leur médecin leur a dit : « Faites du bénévolat, ça vous fera du bien, mais n'oubliez pas de faire tamponner votre document ! » ?

Les relations, que ce soit au sein des associations ou entre associations et Services Publics, ne posent pas de problèmes si les activités et les rôles se situent sur le registre de la complémentarité, de la valeur ajoutée humaine apportée par le bénévole par rapport à l'activité principale du professionnel. On est tout de suite sur de l'ambiguïté, voire de la dérive, si on situe sur le registre de la compensation, à plus forte raison de la pure substitution. De façon plus globale, certaines associations sont sur un modèle « tout salarié » et sont extrêmement réservées à l'idée d'une complémentarité avec des bénévoles, avec, alors, toutes les représentations qui s'attachent au bénévole : pas disponible, fantasque, pas fidèle, pas compétent...

D'autres sont à l'inverse sur un modèle « tout bénévole » avec des représentations aussi caricaturales, mais inversées, sur le mercenaire pas vraiment impliqué dans le Projet associatif...

Un problème de représentations réciproques :

Derrière la question des rôles se profilent fréquemment des problèmes de représentations réciproques. L'utilisation, parfois abusive et encore plus souvent floue, de termes tels que « professionnalisation des associations » ou « les professionnels » (pour les opposer aux bénévoles), tendrait à créer une dichotomie, au sein de laquelle il y aurait « la compétence » du côté des salariés « et la générosité » du côté des bénévoles. Heureusement, les choses sont beaucoup plus mêlées : il y a beaucoup de d'implication et de générosité du côté des salariés des associations qui savent qu'ils ne sont pas dans des entreprises comme les autres et beaucoup de compétences spécifiques du côté des bénévoles.

La question est le plus souvent, surtout dans les associations du champ social, est de savoir articuler des compétences réciproques et complémentaires, avec pour les bénévoles moins de contraintes de temps, donc une plus grande disponibilité à l'égard des bénéficiaires finaux. Ces problèmes de représentation sont accentués quand viennent se greffer des problèmes de génération (par exemple : des salariés jeunes et des bénévoles plus âgés) ou des problèmes de niveau social (par exemple : des dirigeants associatifs anciens cadres supérieurs, des salariés aux salaires modestes et issus « du monde du social » et des bénévoles de terrain eux-mêmes dans des conditions sociales.

L'attention aux personnes et l'écoute réciproque, dans un sens positif, permettent d'affirmer que le Monde associatif est un lieu où la gestion de la diversité et le savoir vivre ensemble dans la différence ne sont pas des vains mots !

Un problème de pouvoir :

Outre la question des rôles et des représentations, traitée de façon rationnelle ou seulement contingente, se pose également évidemment le problème des pouvoirs.

Une association est une organisation humaine comme les autres ; donc, le problème du pouvoir s'y pose comme ailleurs. En prenant volontairement des exemples caricaturaux (heureusement beaucoup d'associations n'en sont pas là !), on peut identifier des modèles types poussés à l'extrême :

- l'exemple où les salariés ont pris le pouvoir (ils sont alors qualifiés de « techniciens », avec une connotation péjorative, par les administrateurs) ; les adhérents sont convoqués formellement pour l'AGO, le nombre d'adhérents physiquement présents est limité (parfois, on ne sait même plus très bien qui est adhérent !), le débat démocratique y est quasiment nul, le Conseil d'Administration ne porte pas vraiment les décisions...tant que l'association n'a pas de difficultés. Quand il y a des bénévoles, ils ne sont que de la force suppléative pas impliquée dans le Projet associatif, exécutant les tâches les moins nobles ou sur lesquelles il n'y a pas de financement ;
- l'exemple où le pouvoir est régaliens et tenu fermement par le Président (ou la Présidente) ; la caricature est d'autant plus forte que ce Président s'est investi « corps et âme » pendant plusieurs années, voir plusieurs décennies, en donnant objectivement le meilleur de lui-même. Le schéma devient franchement insupportable quand on sent plus ou moins confusément que le dirigeant vise le pouvoir pour le pouvoir et compense des frustrations professionnelles sur une logique notabiliaire, le Projet associatif ne constituant qu'un prétexte pour traiter des problèmes identitaires. L'association est sa propriété personnelle, au moins autant, voire davantage que s'il s'agissait d'un PME patrimoniale. Les adhérents ont de fait disparu, parfois aussi les administrateurs. Les salariés et bénévoles de terrain ne sont que les exécutants du pouvoir central...jusqu'au jour où le dirigeant charismatique est obligé de lever le pied. L'association vit souvent alors une période de dégénérescence, puis disparaît ;
- l'exemple où les bénévoles de terrain ont pris le pouvoir (avec toujours une complicité ou une alliance avec un dirigeant) ; les adhérents, s'ils sont différents des bénévoles, ont été marginalisés. L'activité et le service, qui peuvent de très grande qualité, ont pris le pas sur le Projet associatif, souvent oublié et pas clairement reformulé et approprié par les parties prenantes. A l'inverse du premier cas ci-dessus, s'il y a des salariés, ce sont eux qui sont les exécutants, à la fois un peu mercenaires...mais jamais reconnus comme suffisamment impliqués.

Selon l'expression consacrée, « toute allusion à des situations existantes ne pourrait qu'être totalement fortuite » !

Un problème de financement et donc, de débat sociétal :

Déjà évoqué ci-dessus, il y a souvent interférence entre l'arbitrage que peut faire chaque association entre salariat et bénévolat, au sein de marges de manœuvre extrêmement étroites, et le débat sociétal global.

France Bénévolat entend cette objection tous les jours, parfois de façon très agressive : « Comment pouvez-vous favoriser le développement du bénévolat, alors qu'il y a 5 000 000 de chômeurs ? » (Car dans ce cas, pour faire bonne mesure, on double les chiffres officiels !). Si l'objection est facile à lever au niveau d'**une** association (sur le registre de l'arbitrage « sous ou pas sous » !), elle devient plus complexe au niveau macro économique et sociétal, car on se situe sur un débat d'opinions autour d'autres thèmes multiples :

- les exemples très nombreux où ce sont les associations et des bénévoles qui ont exercé, au départ, une fonction de recherche/développement et qui ont été à l'origine de nouveaux gisements d'emploi (la réponse à une demande sociale avant que la demande marchande n'émerge, elle-même souvent solvabilisée par des financements publics, comme les emplois de service à la personne) ;
- le continuum et la complémentarité de la mise en oeuvre de l'intérêt général, à la fois entre la puissance publique et le Monde associatif, où l'on retrouve à la fois des questions de délégation de Service Public et de complémentarité, évoquées ci-dessus ;
- les limites du taux de prélèvement social et de financement par l'impôt du service public et de la solidarité ;
- l'équilibre entre la solidarité nationale par l'impôt et la solidarité directe par le don d'argent et le don de temps ;
- le poids de l'accompagnement individuel pour les situations difficiles qui ne peuvent être portées que par l'engagement bénévole ;
- ...

Ces débats sont de nature politique, au bon sens du terme. S'ils sont légitimes et si on peut regretter qu'ils ne soient pas davantage traités dans le débat public, il est clair, de mon point de vue, qu'on ne traitera pas la Question de l'Emploi par la diminution du bénévolat (sauf à reprendre la métaphore de l'économiste Jean-Marie Albertini qui expliquait que pour créer de l'emploi il suffisait d'interdire aux particuliers de faire le ménage chez eux et de les obliger à le faire chez leur voisin !).

Quelques pistes pour aborder concrètement cette question sur le terrain, au sein d'une association:

Les analyses sont indispensables et constituent un cadre préalable, mais non suffisant, pour se poser la question au sein de chaque association. On voit que cette question est extrêmement différente selon la taille de l'association et surtout la nature de ses activités.

Donc, il n'y a pas de réponse unique, pas de solution standard, pas de règles d'arbitrage universelles, mais seulement une démarche : celle de la transparence et du débat entre les parties prenantes !

A titre de démarche exemplaire, France Bénévolat Sarthe a animé une formation/action, sur plusieurs demi-journées, entre salariés et bénévoles d'un établissement pour handicapés (voir article de Cécile Bébin sur www.francebenevolat.org, rubrique...).

Les règles du jeu qui se sont progressivement instituées dans cet établissement ont été le fruit d'une réflexion commune concertée et d'une analyse partagée.

Plus globalement, on peut considérer que cette clarification passe, peu ou prou, par les étapes suivantes :

- la réappropriation, voire la reformulation et 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

Ces recommandations ne sont évidemment une recette (il n'y en a pas !) mais elles tournent toutes autour de l'expression de la concertation, du débat démocratique et de la transparence, toutes conditions évidentes pour que l'association vive et se développe.

Dominique Thierry, Vice-président national de France Bénévolat.
Version Août 2007