

■ Le recul des subventions conduit à confier de plus en plus de tâches aux bénévoles.

■ La cohabitation entre les bénévoles et les salariés peut être difficile au sein de l'association.

BÉNÉVOLES / SALARIÉS

JE T'AIME, MOI NON PLUS

Face à la baisse des subventions, les associations recourent de plus en plus souvent aux bénévoles dans la conduite de leurs projets. Mais la coopération entre professionnels et bénévoles n'est pas toujours facile et peut parfois nuire au projet associatif. Des solutions existent pourtant pour favoriser la bonne entente. Zoom sur les clés d'une cohabitation réussie.



AUTEUR Fabienne Duboscq
TITRE Vice-présidente de l'Adema, consultante secteur associatif du cabinet Gain de causes

La France compte plus de 13 millions de bénévoles (un Français sur deux) pour 1,8 million de salariés (un salarié sur dix). Si l'on devait valoriser le bénévolat en France, il représenterait 1,5 % du PIB¹. Les pratiques managériales des associations évoluent et les projets intégrant des bénévoles et des salariés se multiplient². Les premiers rejoignent l'association pour soutenir la cause défendue : les expériences professionnelles passées ou présentes ne sont pas un élément déterminant et tous n'ont pas les mêmes acquis. À l'inverse, les seconds sont recrutés pour des compétences spécifiques et les cadres sont rodés au management de projet. Dans ce contexte, les expériences inégales en conduite de projet ou la confrontation d'approches différentes au sein d'un groupe peuvent rapidement mettre en difficulté une association.

FREINS À LA COHABITATION ENTRE SALARIÉS ET BÉNÉVOLES

La différence de statut des bénévoles et des salariés peut cristalliser les relations et représenter quelques freins à une bonne cohabitation pour la mise en œuvre du projet associatif. Les salariés évoluent dans le cadre d'un contrat de travail et ont des droits et des devoirs vis-à-vis de leur employeur ; les bénévoles sont liés par un contrat moral.

Par ailleurs, des visions contradictoires du rôle des uns par rapport aux autres conduisent souvent à des tensions : les salariés considèrent parfois les bénévoles comme un renfort ponctuel de ressources humaines, à leur disposition, tandis que certains bénévoles pensent au contraire que les professionnels sont au service des bénévoles militants et instaurent une relation hiérarchique avec eux – ce cas est fréquent dans les petites associations comprenant très peu de salariés.

Du côté des bénévoles

Certaines réticences des bénévoles vis-à-vis des salariés font souvent obstacle à une bonne cohabitation.

Les bénévoles s'interrogent principalement sur la motivation des salariés : sont-ils là seulement pour la rémunération ? Exercent-ils leur mission dans l'association comme ils le feraient pour un emploi similaire dans le secteur marchand ? Ces questionnements sont courants pour les postes administratifs ou de communication. L'expertise ou les obligations contractuelles des salariés sont ainsi parfois considérées comme un frein au militantisme et d'autres bénévoles se diront compétents pour effectuer le même travail gratuitement. Une concurrence inavouée – ou inavouable – s'installe alors et se traduit, au mieux, par une ignorance des deux parties, au pire, par un conflit ouvert.

1. <https://lemouvementassociatif.org/le-saviez-vous/>.

2. Dossier « Bénévoles et salariés – Un fauteuil pour deux », JA n° 499/2014, p. 18.

■ En activant un certain nombre de leviers, une coopération efficace est tout de même possible.

Les bénévoles craignent également un trop fort formalisme et productivisme pouvant nuire au militantisme. Le formalisme, notamment imposé par les financeurs, n'est pas toujours compris par les bénévoles, engagés avant tout pour défendre une cause. De plus, productivisme et secteur associatif sont pour eux antinomiques. Cette réaction est fréquente de la part des bénévoles retraités : ces derniers ne souhaitent pas avoir le même type de contraintes qu'ils ont pu connaître dans leur vie professionnelle.

Enfin, les bénévoles estiment parfois que les salariés ne sont pas légitimes pour soutenir la cause et travailler sur les projets sous prétexte qu'ils ne sont pas concernés personnellement. Un avis souvent partagé dans les associations de familles ou de malades, au sein desquelles les bénévoles sont concernés par la maladie soit à titre personnel, soit à travers une personne de leur entourage.

Du côté des salariés

De même que les bénévoles, les salariés ont parfois des idées préconçues. Ainsi, certaines représentations les empêchent de recourir spontanément à des bénévoles lorsqu'on leur confie un projet.

Les salariés évoquent le rapport au temps comme une difficulté importante dans la conduite de projet avec des bénévoles. Les bénévoles retraités ont en théorie du temps, mais ils ont aussi d'autres activités (loisirs, voyages, autres engagements associatifs, garde des petits-enfants, etc.). La planification du projet n'est pas facile et pas toujours compatible avec les délais imposés par le donneur d'ordre (conseil d'administration, direction générale) ou le financeur. Quant aux bénévoles actifs, ils participent aux actions en dehors de leurs heures de travail, soit principalement le soir ou le week-end. Une disponibilité qui ne s'accorde pas toujours avec le temps de travail des salariés. Cette situation peut ainsi générer des heures supplémentaires coûteuses pour l'association ou des heures de récupération qui peuvent désorganiser un service.

Les salariés déplorent souvent le manque de connaissances techniques ou de compétences des bénévoles, pouvant tirer le projet vers le bas, voire le mettre en échec. Tel est le cas, par exemple, lorsque le volet digital d'un projet est abordé (promotion sur les réseaux sociaux, sessions de *e-learning*, applications sur smartphone, etc.). Par méconnaissance ou crainte d'une « ubérisation » de la cause, les bénévoles se mettent parfois en retrait du projet et sont moins

assidus. Par manque de ressources humaines engagées, le projet peut alors se voir arrêté.

Certains salariés craignent également que leurs compétences et leur réputation soient mises à mal, que le niveau de qualité attendu par leur hiérarchie et par les financeurs soit difficilement maintenu. Les bénévoles peuvent être considérés par eux comme peu fiables, peu respectueux des consignes quand ils doivent produire des écrits ou mettre en place une action, voire comme des intervenants qui font ce qu'ils veulent quand ils veulent.

LEVIERS POUR UNE COOPÉRATION EFFICACE

Malgré tous ces freins, il existe quelques leviers qui permettent de faire des bénévoles et des salariés les protagonistes d'un projet porté jusqu'à son terme avec succès. Des points d'ancrage communs peuvent également être trouvés, qui leur permettent de coopérer, notamment dans la mise en œuvre de projets.

Du côté des bénévoles

Les bénévoles, notamment ceux qui sont engagés depuis plusieurs années, reconnaissent le rôle des salariés et leurs compétences nécessaires au projet associatif. Ils voient dans le salariat la garantie d'une continuité de services et d'actions. Les plus anciens constatent avec lucidité les faiblesses du bénévolat et deviennent les promoteurs du salariat, allant jusqu'à s'investir dans la recherche de fonds pour conférer de nouvelles ressources humaines à l'association.

Les salariés qui rejoignent une association le font très majoritairement par choix et par conviction. Ils sont ou ont été militants dans d'autres associations, ont poursuivi un cursus d'études dédié au secteur associatif ou sont concernés de près ou de loin par la cause soutenue. Progressivement, les bénévoles reconnaissent le statut particulier de « salarié militant », dont la motivation principale n'est pas la rémunération.

Enfin, pour certains bénévoles, le salariat « est le moyen logistique de l'énergie bénévole »³. Le militantisme, l'altruisme, la volonté d'agir ne suffisent pas toujours à faire entendre sa voix, à mobiliser, à collecter des fonds. Pour les associations employeuses, les professionnels salariés sont la clé de voûte de l'action, ceux qui ●●●

3. CPCA, « La place des associations dans notre société », textes de travail issus du séminaire du 21 mai 2003.

●●● permettent de traduire de manière opérationnelle le projet stratégique en mobilisant toutes les compétences spécifiques nécessaires dans un objectif partagé de développement de l'association.

Du côté des salariés

Les salariés dont la fonction nécessite une collaboration soutenue avec les bénévoles reconnaissent rapidement le savoir expérimental des bénévoles, leur connaissance du terrain et, parfois, leur expertise. Dans les associations de familles ou de malades, les bénévoles, eux-mêmes concernés, développent une connaissance de la pathologie et de l'impact sur la vie quotidienne. Leur apport est précieux pour les salariés mettant en œuvre les services dédiés, par exemple. Les sièges des associations sont souvent parisiens ; le recours aux remontées de terrain par les bénévoles peut, dans ce cas, être un point d'appui important pour les salariés.

Certaines associations investissent beaucoup dans la formation des bénévoles, que ce soit pour perfectionner leurs connaissances sur le fonctionnement général de l'association et son environnement ou pour développer des compétences spécifiques (communication, comptabilité, bureautique, etc.). Les salariés collaborant avec des bénévoles formés soulignent l'effet de levier dans leurs relations. Les seconds deviennent de véritables ressources pour les premiers, qui n'hésitent pas à les intégrer dans des projets en lien avec les compétences acquises.

Enfin, les salariés ne manquent pas de souligner l'énergie mobilisatrice générée par les bénévoles et la force que cela représente pour une association. Il n'est pas rare que les bénévoles « reboostent » les équipes quand il y a une baisse de la motivation ou que des obstacles se présentent.

BONNES PRATIQUES DANS LA CONDUITE DE PROJET

Une vraie complémentarité est possible entre les bénévoles et les salariés. Tous sont légitimes pour contribuer aux actions à mettre en œuvre dans le cadre du projet associatif. Quelques bonnes pratiques glanées dans les associations peuvent faciliter la conduite de projet incluant à la fois des bénévoles et des salariés.

Les associations employeuses comptent de plus en plus sur les bénévoles pour renforcer les équipes dans la conduite de projet. Lorsque

les freins et les leviers ont été identifiés, il devient plus facile de créer des groupes projet mixtes. Une méthodologie appropriée permet de favoriser le bon déroulement du projet.

Favoriser les équilibres

Il est préconisé de prévoir dès le lancement du projet un copilotage constitué d'un bénévole et d'un salarié. Idéalement, pour éviter la contestation de leur légitimité à piloter le projet, il convient, si possible, de réunir l'expert ou le spécialiste salarié et un élu mandaté par le conseil d'administration pour son expertise ou ses compétences particulières. Ce duo aura la charge d'écrire le projet et de recruter l'équipe projet. Les pilotes coanimeront les réunions et établiront le compte rendu en alternance.

Obtenir l'engagement durable des contributeurs du projet

Alors que les salariés seront affectés par leur hiérarchie au projet, il conviendra de lancer un appel afin de recueillir les candidatures des bénévoles. Au-delà de la fiche projet listant notamment les enjeux, les objectifs, les tâches, l'évaluation et le calendrier, les copilotes auront préparé en amont un rapide vade-mecum du groupe projet afin d'illustrer l'engagement que représente la participation au projet, notamment le calendrier précis des réunions, le temps moyen à consacrer en dehors des réunions, les productions attendues, les modalités pratiques (lieu des réunions, remboursement des frais, etc.). Les copilotes s'assureront de la souscription des bénévoles aux éléments listés dans le vade-mecum. Ils s'assureront également de leurs motivations et compétences afin de leur confier des tâches et missions ciblées.

Mettre en œuvre une coopération « décloisonnée »

Les bénévoles ne veulent pas être managés comme des salariés : les copilotes y seront attentifs dans l'animation du groupe. Les bénévoles sont les garants de l'action militante et apportent un savoir expérimental. Les salariés ont quant à eux les compétences techniques et/ou les savoirs académiques. Bien entendu, certains bénévoles peuvent également posséder des compétences spécifiques utiles au projet et les salariés s'appliquent généralement à agir en alignement avec le projet associatif.

Les copilotes devront veiller à prendre en compte la disponibilité de chaque bénévole en dehors des réunions. Il faudra également veiller à ce que le *reporting* soit fait aux deux copilotes et éviter ainsi que les bénévoles s'agrègent autour de l'administrateur et les salariés autour du copilote salarié. Le cas échéant, des recadrages devront être faits conjointement par les copilotes.

Valoriser le collectif tout en distinguant les apports des salariés et des bénévoles

Il n'est pas rare d'entendre les bénévoles ou les salariés se plaindre d'un manque de reconnaissance de la part de l'institution. Lors de projets regroupant des bénévoles et des salariés, il est important d'an-

ticiper la valorisation (dans la communication interne, sur l'intranet, dans le rapport d'activité, etc.). L'idéal est de mettre en exergue la collaboration et les apports des uns et des autres : les compétences techniques des salariés, par exemple, et les savoirs expérientiels des bénévoles. Cette valorisation doit s'anticiper et être programmée. Idéalement, un paragraphe pourrait figurer dans le vade-mecum afin de clarifier cet aspect.

Une bonne connaissance des freins et leviers de la coopération entre les bénévoles et les salariés associatifs est un prérequis à la conduite de projet. Quelques bonnes pratiques... et c'est la réconciliation assurée ! ■

“ La différence de statut des bénévoles et des salariés peut cristalliser les relations et représenter quelques freins à une bonne cohabitation. Pourtant, une vraie complémentarité est possible et tous sont légitimes pour contribuer aux actions à mettre en œuvre dans le cadre du projet associatif. ”

