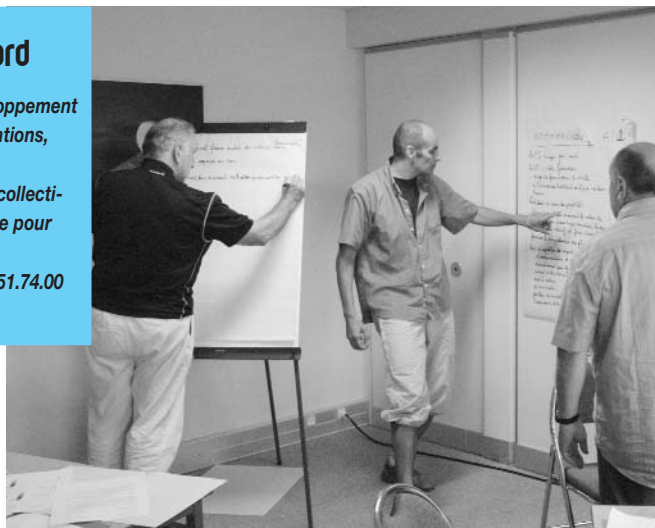




Par Pascal Mullard

Cogérant d'Espace Développement et intervenant en organisations, il conduit des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : Espace Développement – Tél. 03.80.51.74.00
Mél : espacedev@wanadoo.fr



© CB

Faire collaborer efficacement bénévoles et professionnels

Les associations sont des organisations complexes à gérer et animer. Elles sont autant l'affaire des professionnels que des bénévoles, qui en partagent la responsabilité, sur des bases parfois communes (les valeurs et les objectifs généraux par exemple), parfois très différentes, voire antinomiques.

Comment parvenir à de bonnes relations entre bénévoles et professionnels ?

1/ Une évolution du bénévolat

Nous n'avons pas l'intention ici de résumer l'évolution de la société en quelques formules lapidaires. Mais des idées circulent, des constats se partagent, d'associations en associations, sur des modalités nouvelles d'exercice du bénévolat et de la profession d'animateur. Comme nous l'avons souvent évoqué dans nos articles, il est utile de détecter, dans ce qui nous empêche de résoudre un problème ou d'améliorer un fonctionnement, ce qui relève d'images du monde – certains parlent de représentations – qui peut-être sont à réélaborer, à abandonner, au profit d'un regard neuf sur le monde tel qu'il est aujourd'hui. Le monde de 2005 n'est pas le

monde de 1950 ou de 1970. Il n'est pas traversé par les mêmes envies, les mêmes soucis, les mêmes rêves et les mêmes contraintes.

C'est donc tout naturellement que les activités sociales, socioculturelles, culturelles évoluent, et le cadre dans lesquelles elles sont produites aussi. Nous présentons ici deux exemples, deux portraits issus de nos observations et discussions avec des acteurs associatifs pour illustrer l'impact des changements sociaux sur la nature du bénévolat.

Le bénévole retraité

Actuellement, les gens arrivent en général à la retraite plus dynamiques que par le passé. On retrouve donc naturellement davantage de retraités aujourd'hui qu'avant dans le bénévolat. Mais le bénévolat change de nature. Il y a des personnes qui profitent de la retraite pour découvrir un monde associatif qu'ils n'ont jamais connu... ils se différencient ainsi des bénévoles « militants » qui ont passé leur vie dans les associations.

On rencontre aussi des bénévoles, jeunes retraités, qui incluent le bénévolat dans une vie désormais consacrée à des activités auparavant délaissées pour cause de travail : voyager, s'occuper de leurs petits-enfants, se cultiver. Le bénévolat sert ici à rester actif et en contact avec le monde tout en étant utile. Une de leurs ressources : l'expérience du monde du travail, l'efficacité. Une difficulté... Leur disponibilité à

durée déterminée : les beaux jours où les vacances arrivent, et les bénévoles s'envolent pour voyager ou garder leurs petits-enfants !

Le bénévole « parce qu'au chômage »

Certaines personnes deviennent bénévoles parce qu'elles veulent rester actives pendant une période de chômage persistant. Ceci leur permettra d'entretenir leurs compétences, voire leur réseau. Une ressource : la disponibilité, l'engagement sur le moment. Une difficulté : dès que la situation professionnelle évolue, le ou la bénévole se désengage. Parfois il arrive que le bénévole « parce qu'au chômage » complique la situation parce qu'il brigue, à travers son bénévolat, un emploi. C'est une stratégie qui en vaut une autre mais elle n'est pas toujours acceptée, même quand la personne est claire dans ses intentions.

2/ L'animateur change aussi

Nous pourrions illustrer par d'autres exemples les nouvelles manières d'être bénévoles, qui s'enracinent dans les nouvelles raisons d'être bénévoles.

Mais il y a aussi des changements dans le métier de l'animateur. Le professionnel se spécialise et se « technicise », et les parcours qui mènent à ce métier sont aussi différents.

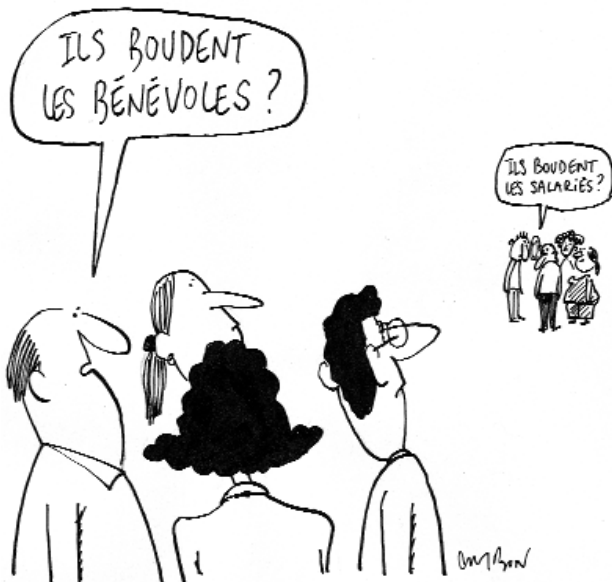


Différentes formes de bénévolat

Au sein d'une même association, on peut trouver différentes formes de bénévolat : en effet, on trouve comme bénévoles des administrateurs, parfois des animateurs de certaines activités, des adhérents qui donnent des coups de main réguliers, d'autres ponctuels... Donc, même si certains principes généraux s'appliquent à tous et à chacun, il y a des différences à prendre en compte dans la structuration... sans pour autant faire autant de cases que de personnes ! Un dosage à trouver (à expérimenter) entre ce qu'ils ont en commun et ce qui les sépare.

1. On peut dire aussi plus économique, plus écologique : en tous les cas, moins dispendieux en temps et en énergie.
2. C'est en partie abandonner des fonctionnements dont on perçoit qu'ils ne sont plus adaptés à la réalité actuelle, et qu'ils provoquent des effets principalement négatifs.

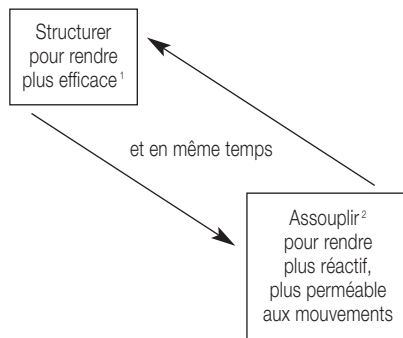
Les mouvements qui affectent chacune des catégories modifient, naturellement, la relation. La pression économique grandissante sur les organisations socioculturelles amplifie l'enjeu de réussite de chacune des composantes de ces organisations. Aujourd'hui, ce qui nous semble certainement le plus remarquable, c'est le constat partagé d'une nécessité d'être plus structurés, mieux organisés pour être plus efficaces, encore une fois poussés par les impératifs financiers.



3/ Structurer n'est pas improviser

La structuration d'une organisation s'entend sur deux niveaux : un niveau structurel et un niveau fonctionnel. Le niveau structurel, c'est celui qui organise le contenu de l'organisation : qui est quoi ? Le niveau fonctionnel, c'est celui qui organise les relations : comment ça fonctionne ?

On va donc chercher à définir plus précisément un certain nombre d'éléments de l'organisation, tout en laissant une souplesse qui permette les ajustements. On va agir selon le paradoxe suivant :



4/ L'individu au sein de la relation

Chaque personne a sa vision du monde, de la vie, ses valeurs, ses contraintes. Un professionnel a une raison de faire le métier qu'il fait, dans l'environnement qui est le sien. Il a donc des attentes, des projets qui sont les siens et qui dépassent celui de l'organisation.

La relation bénévole/professionnel, comme toute relation, renvoie rapidement à ces éléments structurels profonds : ce sont eux qui tirent les ficelles sans qu'on en soit vraiment conscient. Ainsi, les individus sont eux-mêmes structurés et leur structure s'exprime dans leurs relations.

5/ Accepter les différences...

Dans le monde de l'animation, on fait facilement référence à des valeurs humanistes : la tolérance, la coopération, l'ouverture aux diffé-

rences. Ce sont ces mêmes valeurs que l'on retrouve dans les projets éducatifs. Cependant, dans l'action, les différences que l'on a évoquées plus haut ne sont pas vécues que comme des richesses : elles sont parfois exprimées comme réhibitoires pour l'action. En voici un exemple.

Cas concret : le CA de copains et l'équipe de jeunes

Nous sommes dernièrement intervenus dans une association sportive. Elle est gérée par un conseil d'administration, véritable groupe d'amis constitué de longue date, ancré dans un militantisme associatif. Les salariés sont une équipe de jeunes éducateurs sportifs, passionnés par l'activité sportive, par le contact avec les enfants. Ces deux entités sont des groupes où il est bon de partager, où l'on sent convivialité, solidarité, motivation. Pourtant, lorsqu'on aborde l'association dans son ensemble, il existe un fossé d'incompréhension entre les deux groupes, qui peut évoluer vers un conflit au moment où la situation financière de l'association est fragile.

Les bénévoles reprochent aux jeunes de se comporter comme des « salariés lambda », qui se crispent sur leurs situations personnelles, leurs avantages, et qui ne sont pas prêts à se mobiliser le week-end, par exemple. Les salariés, eux, reprochent aux bénévoles de ne pas gérer l'association comme une « structure employeur », avec pour conséquence entre autres de ne pas pouvoir leur permettre la réalisation de certains projets auxquels ils tiennent.

Ce qui saisit, pourtant, de l'extérieur, c'est la force et la détermination qui émane de ces deux groupes. Voilà une organisation qui a des atouts majeurs (un CA et un groupe salarial motivés) et qui risque d'échouer parce qu'ils ne pensent pas à articuler leurs forces, mais pensent plutôt les mettre en opposition.

Nous les accompagnons dans le travail qui consiste à répondre à la question suivante : pouvons-nous accepter de ne pas avoir les mêmes « moteurs », et décider de les associer pour réaliser notre projet ? Ensuite, il sera nécessaire de voir comment, concrètement, ils peuvent s'organiser.



Mais vous le voyez : la première étape, c'est la décision de faire ensemble, bien avant de savoir comment. Malgré les apparences, on décide que l'on réussira la coopération. On se met en route.

6/ Les attentes réciproques sont parfois mystérieuses

On rencontre de tout dans les associations ! Quelques caricatures peut-être, mais qui parlent de ce qui parfois « tiraille » l'organisation :

- 1 – Le professionnel rêve que le bénévole soit un peu plus professionnel... pendant que le bénévole rêve que le professionnel soit un peu plus militant (ce cas de figure correspond au témoignage cité ci-dessus).
- 2 – Le bénévole rêve que le professionnel soit davantage professionnel... et le professionnel rêve que le bénévole soit davantage bénévole.
- 3 – « On se moque du statut, on est tous d'égal à égal ! » dit le bénévole. « D'accord, dit le professionnel, mais quand même, moi c'est mon métier ! »

Quelques idées concrètes¹

- **Mettre en place un « collectif des bénévoles ».** Avec ses réunions régulières où se côtoient travail et convivialité. *L'initiative en vient aux dirigeants mais les modalités sont à décider par les bénévoles.*
- **Accueillir les bénévoles arrivants par un entretien avec une personne de l'encadrement qui souhaite faire ce travail d'accueil :** on y présente en profondeur le projet, le bénévole dit qui il est et formalise ses objectifs, ses attentes par rapport à ce qu'il vient faire là.
- **Chaque année, chaque bénévole a l'occasion, à travers un entretien avec une personne de l'encadrement, de faire le point sur son activité, le fonctionnement de l'association, l'évolution qu'il souhaite donner à son engagement...**
- **A l'occasion d'une AG, organiser une mini-conférence avec débats sur des thèmes ayant trait au fonctionnement interne des associations (ex. : la place des bénévoles, la démarche participative, l'économie solidaire...).**
- **Jouer la carte du réseau :** avec le Centre du Volontariat, avec d'autres associations, organiser des rencontres thématiques, monter des formations.

1. Que nous avons déjà mises en œuvre ou observées.

4 – « On se moque du statut, on est tous d'égal à égal ! » dit le professionnel. « D'accord, dit le bénévole, mais quand même, je ne suis que bénévole ! »

Que faire de tout ça ? Parler, expliquer. Il est nécessaire que l'on sache de part et d'autre ce que chacun attend de chacun : la vision du rôle de l'autre. On va pouvoir ainsi comprendre les positions de chacun, et ses comportements deviennent soudain cohérents.

Exemple d'outil de base pour définir les complémentarités

Besoins du projet (tous niveaux confondus)	M ^{me} A (pro.)	M. B (bén.)	Partenaire X	M ^{me} Y	M. Z
<i>Quelques exemples :</i>					
Animer les ateliers sportifs	X			X	
Rencontrer les représentants de la mairie	X		X		X
Organiser l'affichage lors des manifestations du week-end		X		X	
Financement			X		

3. A propos de coopération, nous vous renvoyons à l'article « Travailler avec les élus », paru dans le numéro 55 (janvier 2005) du *Journal de l'Animation*. Nous y abordons plusieurs concepts éclairants que nous ne reprenons pas ici.

7/ Vision commune : pas forcément l'objectif à atteindre

Attention, il ne s'agit pas de s'arrêter au simple constat que nos attentes sont « compatibles » ou « incompatibles ». Même si l'on peut espérer que l'expression des attentes contribue à la clarification de la situation, il se peut que cela ne suffise pas. Pourquoi ? Parce que la réussite de la coopération ne repose pas uniquement sur cette « question simple ».

8/ Partager le projet

La réussite de la coopération repose sur le partage du projet et du cadre dans lequel il est mis en œuvre³.

Il convient de dire clairement un certain nombre de choses qui déterminent ou définissent le projet : quelle est sa visée ? A qui s'adresse-t-il ? Quels sont les résultats attendus ? les critères de réussite ? Quels sont ses participants ?

Il est nécessaire ici de construire la complémentarité : à partir du moment où l'on sait où l'on va, avec qui y va-t-on ? Pourquoi ? Quelles sont les ressources et apports de chacun ? Comment cela répond-il aux besoins du projet ?

Comme cet exemple d'outil (ci-dessous), toutes les questions sont des guides. Ce sont les guides d'un processus d'échange et de construction collective. D'un lieu à un autre, d'une époque à une autre, les réponses seront différentes. Ce qui importe, c'est de se poser les questions et d'y apporter des réponses, en étant clair sur le fait que ce ne sont que des « réponses à durée déterminée ». La vie collective nécessite de constantes réévaluations et réajustements.

9/ Le droit : une référence utile pour structurer nos relations

Les aspects juridiques sont également à prendre en compte dans la répartition des charges entre professionnels et bénévoles. La responsabilité de chacun telle qu'elle est définie par la loi est un élément fondateur de la relation. Il convient – ce qui est le cas en général – que chacun soit au clair avec les éléments juridiques de son activité. Le droit se sépare en « espaces de droit »⁴. Certains ne sont pas de notre ressort (les lois). D'autres existent sur lesquels nous avons prise et nous pouvons en profiter pour « teinter » le droit en fonction de nos décisions. Ce sont par exemple les statuts ou le règlement intérieur, ou encore le contrat de travail... autant de choses obligatoires au sein desquelles nous pouvons prendre des positions repérables et qui « règlent » la vie interne de l'association. Ensuite, il nous est possible de créer du droit en interne (nous voyons de plus en plus de chartes internes : charte du bénévole, charte de l'utilisation du matériel...).

10/ La notion de frontière

Quand deux personnes se parlent dans la rue, elles se postent spontanément à une certaine distance. Comme si chacune avait son terri-

toire, dans lequel elle se sent en sécurité. Si l'on se met trop loin, le contact est froid, ou ne se fait pas. Trop près, et l'on se sent agressé, collé. On a besoin de remettre de la distance. Fait amusant, cette distance spontanée n'est pas la même en fonction du pays dans lequel on est.

Ceci pour illustrer la notion de frontière, qui nous évoquera d'autres images que celle des douaniers ! La frontière, c'est cette limite utile à chaque personne pour se sentir en sécurité et entière. Elle s'exprime de multiples manières. Elle se complète avec celle de territoire. Si le territoire professionnel était l'ensemble des tâches qui me sont confiées, je sentirais la frontière dépassée, enfoncée quand quelqu'un fait quelque chose qui fait partie de mes attributions. Je me sentirai envahi. Et la conséquence logique de l'envahissement est la guerre. Alors, quels sont les possibles envahissements ?

Attention, les conséquences des enfoncements de frontière sur les personnes au travail (professionnelles ou bénévoles) sont réellement dévastatrices, génératrices de mal-être, de stress. C'est une notion très importante et il est assez fondamental de veiller au respect de ses frontières par les autres autant qu'il importe de connaître les frontières des personnes avec lesquelles nous travaillons. Car, même s'il peut arriver que nous pensions de telle personne

4. Nous ne sommes pas juristes ; ce terme n'est pas exact, mais ce qui nous anime c'est encore une fois la mise en lien des éléments qui fondent la coopération, avec ce qu'il ne nous est pas donné de changer et ce qu'il nous est donné de changer.

Quelques territoires, envahissements, réponses possibles (exemple pour un professionnel)

Territoire	Envahissement possible	Réponses possibles
Mon bureau	<ul style="list-style-type: none"> On y entre comme dans un moulin, je ne peux plus me concentrer. Chacun y entasse ses affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Je cherche un lieu de travail pour certaines tâches qui demandent concentration ; j'exige la porte fermée deux demi-journées par semaine. Cherchons ensemble un autre lieu ; réservons tel meuble du bureau aux affaires des autres, pas davantage !
Mon travail	<ul style="list-style-type: none"> J'ai pris une décision et quelqu'un l'a changée. Ma présidente intervient sur mes méthodes plus que sur mes résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Je redéfinit qui décide quoi et ce qu'on fait quand on estime devoir changer de décision. Je renégocie nos attributions respectives ; je lui « cache » les étapes du processus (par exemple pour produire un document).
Ma vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> Mes heures de travail sont sans limite. 	<ul style="list-style-type: none"> Je renégocie mes conditions de travail après m'être assuré que je fais bien le travail qui m'est confié ; je décide de partir chaque jour à heure fixe et de voir ce que ça donne.

Faire / ne pas faire

Même s'ils ne doivent pas s'apparenter à une vérité toute faite, les quelques exemples qui suivent traduisent, reprennent ou synthétisent les idées abordées dans ce dossier... vers toujours plus de concret.

Ne pas faire...	... mais plutôt
Faire comme si on était tous pareils.	Respecter les besoins de chacune des personnes ou « catégories » de personnes (exemple : partager un moment entre bénévoles).
Mettre une hiérarchie fantasmée entre bénévoles et professionnels, quel que soit son sens.	Regarder la réalité objective (le droit) de la hiérarchie, et travailler à la valorisation des apports de chacun.
Considérer que la plupart des choses importantes sont évitantes pour tout le monde.	S'accorder du temps pour se dire les choses au fur et à mesure des évolutions, à des moments symboliques (la rentrée par exemple).
Essayer de gommer les disparités entre bénévoles et professionnels.	Faire en sorte que la structure fonctionne selon la rythmicité des catégories (exemple, si l'on sait que l'été les bénévoles sont loin, le prendre en compte dans l'organisation).

Ressources

■ livres

Manuel d'Analyse transactionnelle

Ian Stewart,
Vann Joines et
Anne-Marie Scherrer

Dunod, 35,50 €



Oser travailler heureux. Entre prendre et donner

Jacques Salomé et Christian Potie

Albin Michel, 13,90 €

Pour une économie alternative et solidaire Collectif MB²

L'Harmattan, 15,25 €



Chômeurs et bénévoles.

Le bénévolat de chômeurs en milieu associatif en France

Marie-Françoise Loubet-Grosjean

L'Harmattan, 21 €



qu'elle a « trop de frontières », celles-ci représentent un enjeu important de son intégrité... On ne la fera pas bouger sans son avis.

11/ Rendre compte et reconnaître le travail effectué

Agissant ensemble, nous avons à rendre compte de ce que nous faisons à nos partenaires. Ceci permet les mises au point et le partage du projet en temps réel. Attention, s'il y a une visée évaluative de la personne qui rend compte, cela change la nature de l'échange : on ne rend pas compte pour être évalué mais pour que la suite du travail soit possible et compréhensible pour chacun.

Ensuite, rendre compte permet à celui qui écoute d'apprécier le travail effectué et de le reconnaître. Nous sommes encore bien souvent dans une culture où la reconnaissance est perçue comme un compliment mièvre et inutile. On lui préfère la virilité du jugement négatif après une faute ou une erreur. Pourtant, dans toute nos interventions, nous entendons des personnes, qu'elles soient professionnelles ou bénévoles, nous dire : « J'aimerais tant qu'ils me disent quand ce que je fais est bien. »

La reconnaissance est le carburant de l'engagement – à condition qu'elle soit réelle. Pour cela, un moyen simple est de célébrer les réussites ou les événements de la vie par des échanges conviviaux.

12/ En conclusion

On vous parle encore de coopération, de dialogue, d'ajustements constants. La relation bénévoles/professionnels est au cœur de la dynamique associative, au cœur du métier d'animateur. Elle n'est donc pas un avatar à la marge, mais un véritable moteur si on le veut, une occasion de structurer et dynamiser le travail collectif vers un épanouissement pour chacun et une réussite des projets. La prendre à cœur comme une chose à vivre, et la vivre, nous paraît être un des grands bonheurs de ce métier.