

26/01/2019



1

# L'organisation managériale d'équipe de salariés et bénévoles

Paris - 26 janvier 2019

*Fabienne Duboscq*



# L'Adéma

- **L'Association pour le Développement du Management Associatif** est née d'une réflexion commune à trois praticiens du management associatif : **Jean Lambert**, ex directeur de la communication de la ligue contre le cancer, **Pierre Birambeau**, co-fondateur du Téléthon et **Hervé Garrault**, ex directeur général de vaincre la mucoviscidose
- L'Adéma a pour objectifs de **développer les capacités de management du secteur associatif et d'accroître la professionnalisation des responsables.**
- *« Se former au management associatif, c'est renforcer ses compétences en préservant son militantisme »*

# L'Adéma

- **Cette volonté se traduit par :**
  - Des modules d'enseignement à **MINES ParisTech** les **UMA** (Unités de formation au Management Associatif), à destination des responsables associatifs élus, salariés ou bénévoles et des cadres d'entreprise.  
Un diplôme bac + 4 .
  - Des **séminaires sur mesure**
  - Des **prestations de conseil** pour accompagner les dirigeants sur les problèmes les plus sensibles et pour les aider à opérer des changements essentiels.

## Les intervenants de l'Adéma

- Tous les intervenants de l'Adéma sont des acteurs de terrain qui occupent ou ont occupé des postes de direction dans des OSBL, ou des professionnels spécialisés.
- Mon parcours
  - 1<sup>ères</sup> expériences dans le secteur marchand (12 ans)
  - Directrice de la communication et du développement de l'ADAPT puis de la fondation de l'avenir pour la recherche médicale
  - Diplômée du BADGE de management associatif en 2012, puis directrice déléguée de la fondation de l'avenir
  - Directrice générale de l'Unafam
  - 2017 : Création du cabinet Gain de Causes, conseil en stratégie opérationnelle pour les dirigeants associatifs
  - Vice-présidente de l'Adéma, membre du conseil scientifique de Jurisassociations, et contributrice.

## Déroulé de l'intervention

### L'ORGANISATION MANAGÉRIALE D'ÉQUIPE DE SALARIÉS ET BÉNÉVOLES

#### 1/Rapide tour de table

#### 2/ Introduction au management associatif

- Spécificités du secteur associatif
- Les freins à la coopération entre bénévoles et salariés
- Les leviers pour une bonne coopération
- Bonnes pratiques pour une bonne coopération

#### 3/Questions de la salle (30 minutes)

# Les spécificités du secteur associatif

## Quelques chiffres

- **85% des associations fonctionnent sans salarié.** Et pour la moitié de celles qui franchissent le pas, elles se contentent d'un ou deux salarié(s).
- **13 millions de bénévoles en France** (1 français sur 2), pour **1,8 millions de salariés** (un salariés sur 10). Si on valorisait le bénévolat en France cela représenterait **1,5% du PIB.**
- Aujourd'hui, **29% des associations employeuses rencontrent des difficultés pour trouver ou conserver des salariés qualifiés.** La 1<sup>ère</sup> cause est la **rémunération**, mais elle n'est pas la seule... (les salariés gagnent en moyenne 56% de moins à poste égal qu'en entreprise).

*Sources : le mouvement associatif*

## Les forces vives des associations

### **L'association doit composer avec des forces vives aux statuts et motivations de diverses natures**

- Les élus
- Les bénévoles
- Les salariés (souvent nommés les permanents)
- Les contrats aidés, services civiques, stagiaires...
- Des prestataires pour des fonctions supports externalisées
- **C'est le projet associatif qui est le point de convergence de toutes les parties prenantes. Les actions des uns et des autres contribuent à la mise en œuvre du projet associatif**

## Qu'est-ce qu'un bénévole ?

- « Le bénévole est celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial. »

*Source : Rapport au conseil économique et social sur l'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie.  
Marie-Thérèse Cher outre*

## Qu'est-ce qu'un bénévole ?

- Un bénévole n'est pas un salarié que vous n'avez pas à payer.
- Le bénévole n'est soumis à **aucune subordination juridique**. Il n'a pas à recevoir d'ordres et **ne peut pas être sanctionné** par l'association. C'est pour cela que le bénévole a généralement des **missions de court terme**.
- De plus, sa participation est **volontaire**, il peut donc mettre un **terme à son engagement** quand bon lui semble.
- Cependant, il a le devoir de **respecter les statuts de l'association**, ainsi que les normes de sécurité au sein de celle-ci

## Qu'est-ce qu'un salarié d'association ?

- Les salariés des associations sont **recrutés pour des compétences spécifiques.**
- Les salariés intègrent généralement une association **par choix.**
- Il existe une **hiérarchie et un organigramme.**
- Le salarié est tenu par un contrat de travail, parfois un règlement intérieur... il doit se plier à des règles, il a une fiche de poste...

## Le management associatif

- **Le management associatif, c'est être dans une dynamique  $1+1 = 3$ , c'est à dire, faire que la valeur du collectif soit supérieure à la simple somme de ses individualités.**
- **C'est aussi, créer les conditions d'un fonctionnement opérationnel « harmonieux »** entre les différentes forces vives, c'est-à-dire lever les freins et actionner les leviers pour une bonne cohabitation entre les salariés et les bénévoles.

# Les freins à la cohabitation/coopération entre les salariés et les bénévoles

## Freins partagés

### Des contrats de nature différentes

- La différence de statuts des bénévoles et des salariés peut **crystalliser 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**.

## Freins partagés

### Des visions contradictoires des uns par rapport aux autres

- Les salariés peuvent considérer les bénévoles comme **un renfort ponctuel de ressources humaines**, à leur disposition, et les bénévoles peuvent se « braquer ».
- **Certains bénévoles peuvent penser que les professionnels sont au service des bénévoles militants et agir en hiérarchique vis-à-vis d'eux** (fréquent dans les petites associations comprenant très peu de salariés).

## Freins du côté des bénévoles

### Un concurrence inavoué ou inavouable

- Les bénévoles **s'interrogent principalement sur la motivation des salariés**, qui sont rémunérés pour exercer une mission, alors qu'ils pourraient exercer des missions similaires dans le secteur marchand.
- Les bénévoles peuvent voir leur expertise ou leurs obligations contractuelles comme un **frein au militantisme**.
- D'autres bénévoles se diront compétents pour faire 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.

## Freins du côté des bénévoles

### Un supposé productivisme antinomique avec le secteur associatif

- **Les bénévoles craignent également un trop fort formalisme et productivisme qui pourrait nuire au militantisme.** Le formalisme, notamment imposé par les financeurs, n'est pas toujours compris par les bénévoles, qui sont engagés avant tout pour défendre une cause.
- **Le productivisme est pour eux, antinomique avec le secteur associatif.** On rencontre souvent cela lorsque les bénévoles sont retraités, **ils ne souhaitent pas avoir le même type de contraintes qu'ils ont pu avoir dans leur vie professionnelle.**

## Freins du côté des bénévoles

### Un problème de légitimité

- Enfin, les bénévoles **peuvent juger que les salariés ne sont pas légitimes.**
- On rencontre souvent cela dans les associations de familles ou de malades. Les bénévoles sont concernés par la maladie soit à titre personnel, soit à travers une personne de leur entourage.

## Freins du côté des salariés

### Un rapport au temps différent

- Lorsque les bénévoles sont **retraités, ils ont en théorie du temps, mais ils ont aussi d'autres activités** : loisirs, voyages, autres engagements associatifs, garde des petits enfants... **la planification d'un projet intégrant des bénévoles n'est pas facile**, et n'est pas toujours compatible avec les délais imposés par le donneur d'ordre (Conseil d'administration, direction générale) ou le financeur.
- **Lorsque les bénévoles sont actifs, ils participent aux actions dehors de leurs heures de travail**, soit le soir ou le week-end. Ce n'est pas toujours compatible avec le contrat de travail des salariés, ou cela génère des heures supplémentaires qui coûtent à l'association, ou des heures de récupération qui peuvent désorganiser un service.

## Freins du côté des salariés

### Un problème de compétences

- Les salariés déplorent **souvent le manque de connaissances techniques ou compétences des bénévoles**, ce qui peut tirer vers le bas un projet, voir le mettre en échec.

## Freins du côté des salariés

### La crainte de baisser en qualité

- Les salariés (les cadres principalement) craignent également que leurs compétences et leur réputation soient mises à mal, **qu'ils aient du mal à maintenir un niveau de qualité attendu** par leur hiérarchie, et par les financeurs.
- Ils peuvent juger que **les bénévoles sont peu fiables, peu respectueux des consignes quand ils doivent produire des écrits ou mettre en place une action, qu'ils font ce qu'ils veulent, quand ils veulent...**

# Les leviers pour une cohabitation/coopération efficace entre les salariés et les bénévoles

## Leviers du côté des bénévoles

### La garantie d'une continuité de services et d'actions

- Les bénévoles, peuvent reconnaître **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,**

## Leviers du côté des bénévoles

### La reconnaissance du statut de « salarié militant »

- 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, ils ont poursuivi un cursus d'études dédié au secteur associatif, ou ils sont concernés de près ou de loin par la cause soutenue...
- Progressivement, **les bénévoles reconnaissent le statut particulier de « salarié militant », dont la motivation n'est pas principalement la rémunération.**

## Leviers du côté des bénévoles

### La reconnaissance d'un moyen logistique de l'énergie bénévole

- Enfin, pour certains bénévoles, **le salariat « est le moyen logistique de l'énergie bénévole »\***.
- **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 voute de l'action, **ceux qui 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.

\* CPCA, « La place des associations dans notre société »

## Leviers du côté des salariés

### La reconnaissance d'un savoir expérientiel des bénévoles

- Les salariés dont la fonction nécessite une collaboration soutenue avec les bénévoles, reconnaissent rapidement le savoir expérientiel des bénévoles, **leur connaissance du terrain, et parfois leur expertise.** Leur apport est précieux pour les salariés mettant en œuvre les services dédiés, par exemple.
- Les sièges des associations ou les fédérations sont souvent parisiens, **le recours aux remontées du terrain par les bénévoles peut être un point d'appui important pour les salariés.**

## Leviers du côté des salariés

### Les bénévoles formés ont une valeur ajoutée

- Certaines associations investissent beaucoup dans la **formation des bénévoles**, que ce soit pour mieux connaître l'association et son environnement, ou pour développer des compétences spécifiques (communication, comptabilité, bureautique...).
- Les salariés collaborant avec des bénévoles formés, soulignent l'effet levier dans leurs relations. **Les bénévoles formés deviennent de véritables ressources pour les salariés, n'hésitant pas à les intégrer dans des projets, en lien avec les compétences acquises.**

## Leviers du côté des salariés

### Une énergie mobilisatrice

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

## En bref

- Une vraie complémentarité est possible entre les bénévoles et les salariés.
- Tous sont légitimes pour contribuer aux projets et actions mettant en œuvre le projet associatif.

# Les bonnes pratiques pour favoriser la cohabitation/coopération

## Bonnes pratiques

- **Favoriser les équilibres** : projets ou dossiers pris en main par un binôme bénévoles/salarié.
- **Obtenir l'engagement durable et régulier des bénévoles** : vademecum, fiche de mission... document clair intégrant les éléments de plannings, les attentes en matière de production...

## Bonnes pratiques

- **Mettre en œuvre une coopération décloisonnée** : Chacun son rôle : Les bénévoles sont les garants de l'action militante, et apportent un savoir expérientiel. Les salariés ont les compétences techniques et/ou les savoirs académiques.
- **Ne pas avoir trop d'exigences en terme de formalisme** : les bénévoles ne veulent pas être managés comme des salariés, les salariés doivent y être attentifs.

## Bonnes pratiques

- **Former et informer les bénévoles :**  
pour une bonne connaissance de l'association et des ressources internes et externes.
- **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. Cette valorisation doit s'anticiper et être programmée.

## En bref

- **Une bonne connaissance des freins et leviers de la coopération entre les bénévoles et les salariés associatifs, est un pré-requis.**

Questions ?

Pour aller plus loin

## Ressources documentaires

- <https://www.assoiatheque.fr>
- Jurisassociations (revue bimestrielle)
- **Managez vos associations - Claude ROCHET - 1992**  
*En version numérique sur internet*
- **Pilotez votre association – Christophe Drot, Marie Dominique Monferrand (Edition Vuibert)**