

Bénévoles et salariés au sein d'une association d'accompagnement : Les conditions d'une réelle complémentarité

Fiche élaborée à partir d'un travail préalable mené par Clarisse ROBERT de BEULE et Thierry PRAUD
(page 1 sur 2)

Le statut associatif = la forme retenue

La forme juridique « association » revêt une diversité importante de situations et de mode de fonctionnement. Nous retiendrons comme critères de départ qu'une association est à but non lucratif, tournée vers une plus valeur sociale dont le Conseil d'Administration (CA) est élu et non rémunéré. Certaines associations n'ont d'autres bénévoles que les membres du CA et doivent gérer majoritairement des salariés (ex : association d'aide à domicile ou dans le domaine du handicap...etc).

Dans notre domaine des associations d'accompagnement, la majorité des associations reposent sur le bénévolat et les salariés ne sont pas nombreux, voir inexistants.

Deux raisons majeures pour recourir au salariat dans nos associations d'accompagnement ...

C'est lorsque la nature des missions qui doivent être remplies par l'association ne peuvent pas (ou plus) être assurées bénévolement

1. soit au niveau de la permanence, la continuité
Ex : le secrétariat, la permanence d'accueil
2. soit au niveau de la compétence
Ex : la gestion – la communication

Bénévoles – salariés : des positionnements spécifiques ...

- En fournissant un travail contre une rémunération, le salarié ne s'inscrit pas dans une logique de don et de bénévolat. Au contraire, **le salarié s'inscrit dans une relation hiérarchique** qui lui confère des droits et des obligations définis par sa mission et encadrés par le code du travail.
- L'association, quant à elle, représentée par son (sa) président(e) et le conseil d'administration, est responsable de l'application complexe du droit social. Elle place **le Président en situation d'employeur. Ainsi**, l'association qui est conduite à recruter, soit des salariés permanents, à temps plein ou à temps partiel, soit des contractuels rémunérés comme salariés ou sous forme d'honoraires, doit respecter toutes les exigences de cette posture d'employeur, tant sur le plan juridique, financier, application du droit du travail, etc..

Positionnements qui sous tendent des engagements spécifiques ...

En effet, une association n'est pas une entreprise comme les autres. Les statuts et le règlement intérieur régissent la vie démocratique de l'association dès lors que ces textes ne vont pas à l'encontre du droit général. Ceux ci sont rédigés au départ par les fondateurs et évoluent en fonction de la vie et des projets de l'association.

Le caractère bénévole des membres ne suppose pas, à priori, des compétences particulières en matière de gestion de personnel, mais souligne le fort engagement pour la cause défendue ou les buts à poursuivre.

Ainsi, le salarié s'inscrit dans un engagement contractuel vis à vis de l'association (ce qui exige le respect du droit du travail), alors que le bénévole, lui, s'inscrit dans un engagement moral (avec une liberté de choix dans le temps offert ou négocié avec l'association).

Deux remarques importantes :

- 1/ La durée de travail du salarié est, par définition, contractuelle, ce qui exclut tout débordement par une activité bénévole en sus.
- 2/ Il convient d'éviter, dans la mesure du possible, d'avoir des bénévoles qui deviennent salariés au sein de la même association. Cela peut aboutir à des conflits d'intérêt.

Des engagements différenciés qui peuvent induire des difficultés ...

Les problèmes, dans les relations salariés - bénévoles peuvent survenir du fait de ces différences de positions. Les uns, salariés, subordonnés aux autres, bénévoles.

Pour autant, nous pouvons noter que les salariés d'associations sont très souvent des militants eux aussi et que l'attachement pour les valeurs portées est réel. Dans le même registre, être bénévole d'une association n'indique pas une incompétence systématique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, car beaucoup de compétences sont transférées de la vie active par ces mêmes bénévoles.

Les problèmes qui peuvent survenir dans les relations salariés/ bénévoles ont généralement deux origines :

1. **La première origine** tient aux **relations interpersonnelles conflictuelles** entre un salarié et le (ou les) responsables associatifs et sont de même nature que dans n'importe quelle entreprise (ex : dirigeant autoritaire, salarié rétif aux missions confiées, etc...) Ces incompatibilités ne sont pas spécifiques aux associations.
2. **La deuxième origine**, relève de **l'organisation de l'association et du travail effectué en amont** en vue d'intégrer un ou des salariés. En effet, identifier les besoins, définir le contour d'une mission, le profil recherché, définir un poste de travail et les tâches afférentes sont autant d'éléments à discuter en Conseil d'Administration avant de recourir au salariat.

Une recherche permanente du juste positionnement ...

La gestion de personnel s'avère différente en fonction des postes à pourvoir. Un poste de secrétaire ou d'accueil téléphonique n'implique pas le même type de management qu'un poste de cadre chargé de développer un projet, de sécuriser la gestion, de veiller aux procédures et/ou d'animer la vie associative.

La fonction politique de l'élu et la fonction contractuelle du salarié se trouvent dans une recherche d'équilibre permanente. Il faut veiller à ne pas sous-utiliser le professionnalisme des salariés, notamment les compétences des cadres et ne pas déléguer complètement la direction de l'association au nom de la compétence technique.

Nous avons pu observer les deux situations dans nos associations et les raisons en sont différentes.

- L'exercice de la Présidence par un membre fondateur de l'association revient quelquefois à un sous-emploi des fonctions cadres salariées, du fait du haut niveau de connaissances du sujet associatif détenu par le Président.
- A l'inverse, la difficulté de renouvellement des instances dirigeantes élues, le niveau d'implication et de connaissances du sujet de celles-ci tendent parfois à confier les rênes de l'association aux techniciens, et ce, d'autant plus que le contexte actuel incite à une forme de « professionnalisation » de nos associations au regard des exigences réglementaires de plus en plus lourdes (montage de dossier, responsabilité civile, recherche de financement, etc)

Notons ici deux points importants :

- 1/ la place délicate du « salarié cadre associatif » qui doit à la fois être force de propositions, faire preuve d'innovation, de créativité, de curiosité, etc.. tout en laissant le pouvoir de décision aux instances politiques de l'association.
- 2/ l'importance du choix de l'appellation du cadre salarié qui traduit l'esprit et les responsabilités attendues vis-à-vis de ce salarié.

Ex : Directeur ?.. ou encore délégué général ?..., cette dernière appellation pointant préférentiellement la fonction octroyée par délégation de la part des instances politiques élues de l'asso : AG, CA, Bureau

Le difficile exercice de la démocratie au sein de l'association...

Au-delà des incompatibilités d'humeurs qui peuvent survenir dans toutes relations professionnelles, la principale cause des dysfonctionnements observés, pouvant altérer les relations salariés – bénévoles nous semble relever de l'exercice de la démocratie au sein de l'association.

- Le caractère quelquefois, trop « personnel » de la gestion et de l'orientation de l'association témoigne souvent d'un déficit de démocratie. Il est important de rappeler que le CA n'est pas une simple chambre d'enregistrement, mais bien un lieu où l'on examine différentes options par le débat, un lieu où le Président « préside », mais ne décide pas seul. Le CA est un lieu où le pouvoir et les responsabilités se partagent. Il permet des décisions réfléchies collectives et assumées.
- Dans le même temps, la permanence du salarié peut faire de lui le moteur, voir l'initiateur de la politique de l'association. Dès lors, le salarié peut se retrouver en situation de gestion et de dirigeant de fait, de la politique associative. Cette situation constitue une dérive et conduit les élus à être dépendants du salarié. Si le salarié doit, par son expertise et son savoir-faire, appuyer le projet associatif, travailler en collaboration avec le CA pour baliser les projets et soutenir grâce à sa compétence les efforts d'orientations de l'association, en revanche, il ne doit en aucun cas se substituer à une décision politique dont seuls le CA et l'assemblée générale des membres disposent.

Un risque de dérive :

l'activité bénévole dévaluée par l'existence du salariat au sein de l'association...

Recourir au salariat peut avoir un effet pervers dans la mobilisation du bénévolat. L'ensemble des responsabilités dévolues jusqu'alors aux bénévoles se voyant transférées aux professionnels, le risque est réel pour les bénévoles de ne se voir confier que des actions peu gratifiantes et ainsi engendrer de la frustration.

Encore une fois, le rôle du salarié doit être expliqué de manière exhaustive et les contours de sa mission parfaitement encadrés. Dans le même temps, le salarié doit être amené à se questionner sur sa fonction et ses limites.