

Gestion du personnel et volontariat dans les associations

Gérard PIROTTON

Ce texte a fait l'objet d'une publication dans la revue : « *Non marchand* », Management, Droit et Finance. N° 14, 2000/6, De Boeck Université, Bruxelles. (Coord. : Michel DAVAGLE). Pages 43-58.

Merci de citer la signature et les références : < <https://gerardpirotton.be> >

Manifestement, le bénévolat est à la mode. De récentes publications abordent le sujet, en développant l'une ou l'autre de ses facettes. D'ailleurs, on ne parle plus de bénévoles mais de volontaires. Derrière ce glissement sémantique, il faut voir un changement d'accent. Ils sont moins considérés comme des ressources à disposition des associations que des personnes animées par une intention, avec laquelle il est crucial de compter. Pour le gestionnaire associatif, il peut être tentant de rechercher des recettes. Autant l'affirmer d'emblée: il n'y en a pas. Par contre, des distinctions peuvent s'avérer très utiles pour guider la construction et évaluer la réalisation de pratiques concrètes, qui peuvent se révéler très différentes d'un contexte à un autre.

1. Etats de la question

1.1. Visite guidée

Selon une enquête souvent citée, ¹ 1.400.000 belges sont bénévoles, ce qui représente pas loin d'une personne sur cinq et l'équivalent de 250.000 emplois à temps plein. C'est dire l'ampleur du phénomène. C'est dire aussi la diversité des situations concrètes, des motivations avancées, des cadres organisationnels concernés.

¹ Réalisée par Survey and Action. Rapport d'études sur les attitudes et comportements des Belges et des dirigeants d'entreprises à l'égard du bénévolat, de la générosité, de l'engagement social et l'image des ONG, Bruxelles, décembre 1995.

Dans quels secteurs trouve-t-on des bénévoles? La diversité est une des caractéristiques majeures relevées par les études qui entreprennent de cerner les contours de la question. Elles hésitent dans la construction des catégories, à même de regrouper et distinguer les secteurs de la vie sociale, culturelle, sportive... on l'on peut les retrouver. Notons toutefois que, selon une étude du Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, ² le sport (17.2%) et l'action

² DEFOURNY J., DUBOIS P., PERRONE B., *La démographie et l'emploi rémunéré des asbl en Belgique*, Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège, 1997. Page 10. Cité par: « *Pour le Volontariat* ». Fondation Roi Baudouin, Association pour le volontariat, Bruxelles, 1999.

sociale (17.1%), les associations professionnelles (10.7%) ainsi que l'éducation et l'enseignement (10%) représentent à eux seuls 55 % des secteurs concernés.

Autre question centrale: les motivations des bénévoles. Ici, la référence la plus souvent citée³ permet d'établir le tableau suivant.

Défendre une cause	71 %
Se rendre utile	71 %
Rencontrer des gens	57 %
Occuper son temps	33 %
Utiliser ou entretenir ses compétences	17 %
Epanouissement à côté du travail	10 %
Connaissances nouvelles, formation	07 %
Découvrir ses dons	04 %

Selon l'ouvrage d'Archambault et Boulmenil,⁴ les plus grands pourcentages de volontaires se situent:

- dans les tranches d'âge 35-44 ans, ainsi que 45-54 ans,
- dans les personnes employées professionnellement à temps partiel et à temps plein,
- parmi les personnes qui disposent d'une formation supérieure ou secondaire,

et cela relativement aux autres catégories respectivement concernées.

Si le caractère altruiste des motivations avancées est à souligner, il faut croiser ce constat avec un des composantes des constats sociologiques contemporains: l'importance - et la difficulté - de la

³ FERRAND-BECHMAN D., *Bénévolat et solidarité*, Syros, Alternatives, Paris, 1992. Page 75

⁴ ARCHAMBAULT E., BOULMENIL J., *Les dons et le bénévolat en France*, Fondation de France, Paris, 1997. La Fondation Roi Baudouin note la nécessité du recours à des données françaises, étant donné le caractère lacunaire des données descriptives disponibles concernant la situation belge.

gestion de soi. La grande proportion, parmi les volontaires, de personnes qui travaillent peut s'interpréter dans ce cadre. L'engagement volontaire peut alors suppléer à un manque de sens de l'activité professionnelle, ressentie de plus comme peu propice à l'épanouissement personnel. Inversement, la défense d'une cause et le libre choix contribuent à faire de l'engagement volontaire un moyen, d'ailleurs en croissance, de la gestion de soi.

1.2. Prendre la mesure des différences

Une situation n'est pas l'autre. Banalité? Peut-être, mais cette évidence semble oubliée lorsque l'on cherche à englober la question des rapports bénévoles/professionnels dans un petit ensemble de considérations générales, voire d'affirmations péremptoires et que l'on s'obstine à rechercher, pour « gérer ce problème », deux ou trois recettes que l'on voudrait définitives. Ainsi, des caricatures réciproques, les volontaires se voient motivés par la cause et reprochent aux professionnels leur manque voire leur absence d'adhésion au projet; pour leur part, les salariés considèrent les bénévoles comme des amateurs pas toujours fiables et se voient eux-mêmes comme des agents qualifiés, tenus par contrat à des prestations vérifiables.

Sans contester la possible vraisemblance de telles affirmations, en l'une ou l'autre circonstance, on va plutôt soutenir ici :

- que ces représentations sont le fait d'acteurs situés dans des cadres organisationnels variés et qu'il s'agit de distinguer ;
- que ces acteurs ont des stratégies qu'il convient d'apprécier selon les structures, les contextes, les buts, les moyens d'actions relevant ;

- que les pratiques de GRH dans ces différents contextes nécessitent la prise en compte de ces dimensions et de ces particularités.

Donc, des différences. Pour y insister, figurons une association imaginaire, née de la volonté de quelques personnes, qui perçoivent un besoin qui n'est encore rencontré par aucun service ou organisme. Pour s'organiser, être crédible, des personnes fondent une association sans but lucratif, font parler d'elles, s'associent de nouvelles énergies bénévoles. Après quelque temps, elles cherchent à faire reconnaître leur travail par les pouvoirs publics. A petite échelle tout d'abord, davantage par la suite, divers subsides viennent renforcer les moyens d'action de l'asbl. Les choses prennent de l'ampleur et l'engagement d'un permanent s'impose.

Premières bifurcations. Va-t-on confier à cette personne des fonctions administratives, d'actions concrètes, de représentation...? S'agira-t-il d'un des bénévoles, d'un des membres-fondateurs ou d'une personne plus extérieure, engagée pour ses compétences, pour la conformité de son profil aux critères définis par la subside ? Autres questions, en cascade: le fait d'être salarié est-il compatible avec le fait d'être membre de l'association, du Conseil d'Administration? Quelle répartition des tâches entre le permanent et les bénévoles ? Comment vont circuler les informations? Qui va et comment évaluer la personne engagée ?...

La croissance de l'association et de ses activités vont permettre autant qu'obliger à des engagements supplémentaires, offrant autant d'occasions de réflexions et de décisions, qui seront déterminantes pour le devenir de l'association, de son fonctionnement, de ses diverses

procédures, ainsi que pour ce qui nous occupe: les modes de gestion des rapports entre professionnels et bénévoles.

Inutile de poursuivre cette pseudo-chronique. Elle n'a d'autre intention que d'illustrer, sur le seul axe historique, la diversité des contextes organisationnels dans laquelle est susceptible de se présenter la question traitée. Toutefois, l'éventail des situations ne peut se réduire à la seule variable de la taille de l'association. D'autres éléments interviennent, comme le type de compétence mobilisée par la poursuite de son objet, la « culture organisationnelle », la résultante de choix de structure, produits de l'histoire de l'organisation, le type de contraintes que son environnement fait peser sur elle, etc. Pour mettre de l'ordre dans la variété de ces situations potentielles, on aura recours à un cadre conceptuel élaboré par Henry Mintzberg.⁵

⁵ Quant à l'usage des travaux d'un auteur bien connu dans le domaine du management des entreprises marchandes, deux remarques. Premièrement, il ne peut être question dans un article de présenter par le menu les apports de cet auteur. On les évoquera, partiellement, tant en renvoyant aux références nécessaires le lecteur qui souhaite approfondir la question ou retourner au texte original. Deuxièmement, qu'on nous fasse grâce du mauvais procès qui consisterait à contester la pertinence, appliquées aux organisations) profit social, des constructions théoriques d'un tel auteur. Ainsi qu'on le lira en fin de cet article, nous plaçons au contraire pour la construction d'outils d'analyse et de gestion, spécifiques aux organisations non-marchandes. La référence à cet auteur n'a d'autre but que d'insister sur la diversité des situations ainsi que la nécessité de réfléchir et de suggérer des pistes qui prennent en compte cette diversité.

2. Une référence théorique

2.1. La structure des organisations

Chaque organisation doit immanquablement rencontrer une double nécessité: la division/répartition des tâches et la coordination/intégration de cet ensemble. Cette forme particulière que prend la rencontre de cette exigence, c'est la *structure* de l'organisation.

En ce qui concerne la première nécessité, on distingue classiquement la division horizontale et la division verticale. Chacune de ces formes de divisions du travail peut être qualifiée de faible ou de forte. Une division horizontale faible décrit une situation où chaque travailleur est susceptible de réaliser un nombre élevé de tâches différentes. Et réciproquement, pour la division horizontale forte. Quant à la division verticale, elle décrit la mesure de la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

En ce qui concerne la seconde nécessité, Mintzberg identifie, dans son modèle, six mécanismes de coordination:

- l'*ajustement mutuel*, lorsque la coordination a lieu via la communication informelle entre les agents;
- la *supervision directe*, lorsque les instructions sont données et leur exécution directement contrôlées;
- la *standardisation des procédés*, lorsque les tâches sont précisément formalisées;⁶
- la *standardisation des résultats*, lorsque ce sont les objectifs qui sont précisément décrits;⁷

⁶ Les concepteurs de ces procédures standardisées sont appelés les « analystes de la technostructure ».

⁷ Ce qu'on illustrera par le « management par objectifs »

- la *standardisation des qualifications*, lorsque ce sont les formations requises des agents qui sont précisément décrites;
- la *standardisation des normes*, lorsque la précision porte sur les valeurs qui inspirent le travail.⁸

2.2. Les buts de l'organisation

Quant aux buts de l'organisation, Mintzberg propose notamment⁹ les buts de mission et les buts de système. Nizet et Pichault les définissent plus strictement en ces termes.

« Nous proposons de considérer comme but de mission tout but qui se réfère aux produits, aux services, ou encore aux clients de l'organisation. »¹⁰

« On considérera comme but de système tout but qui s'énonce en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou de services qu'elle produit. »¹¹

Il existe bien sûr un large éventail de buts de mission, puisque ceux-ci correspondent à la fonction de base de l'association à l'égard de la société. Par contre, s'agissant des buts de système, Mintzberg en identifia quatre: la survie (c'est le préalable incontestable à la poursuite de tout autre but), l'efficacité (Le rapport ressources affectées/résultats

⁸ Ce que Mintzberg appelle aussi « l'idéologie organisationnelle ».

⁹ Il distingue également les buts officiels et les buts opérants. Pour des raisons de concision, cette distinction ne sera pas utilisée ici.

¹⁰ NIZET J., PICHAULT F., *Comprendre les organisations*, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris, 1995. Page 99

¹¹ Idem. Page 100

obtenus) le contrôle de l'environnement (autres organisations, cadres légaux...) et la croissance.

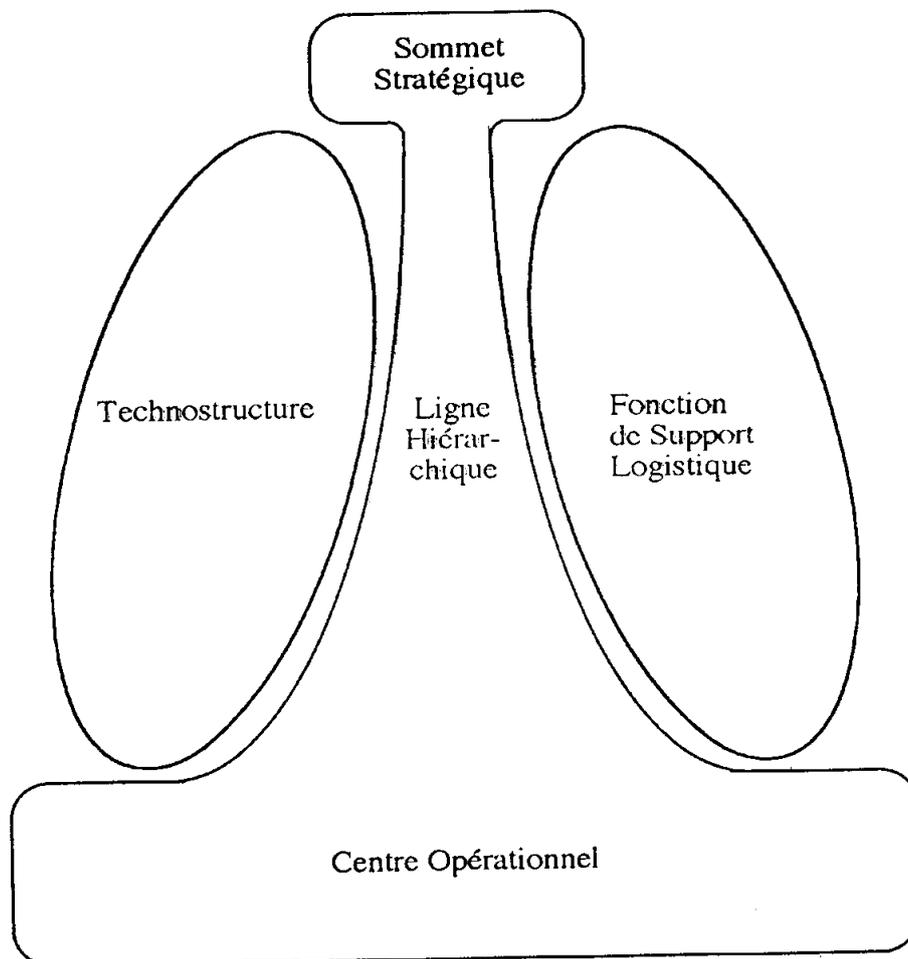
2.3. Les acteurs

Dans le cadre proposé par Mintzberg, lorsque les acteurs qui composent l'organisation s'expriment pour y apporter des changements, ils deviennent des détenteurs d'influence.¹² L'auteur soutient que toute organisation peut être lue à partir du schéma générique suivant :

¹³

¹² Il les distingue en deux catégories: les détenteurs d'influence interne, qui sont les salariés de l'organisation et les autres, détenteurs d'influence externe. Dans cette dernière catégorie, on trouve les propriétaires, les associés (fournisseurs, clients, partenaires...) les associations d'employés et les publics. On voit que la distinction interne/externe fondée sur le critère du salariat est non pertinente pour notre objet. Mais si l'on néglige ce critère, l'énumération des acteurs fournit un schéma très utile, comme on va le voir.

¹³ MINTZBERG H., *Le pouvoir dans les organisations*, Agence d'Arc, Editions d'Organisation, Montréal, Paris, 1986. Page 179



Pour l'usage qui sera fait ici de ce schéma, il convient d'y ajouter le Conseil d'Administration.¹ Selon l'ordre dans lequel Mintzberg les présente, il y a donc :

- le *Sommet Stratégique*, qui assure la responsabilité de l'ensemble. Ce sont, le directeur, le comité de directeur, les conseillers, etc.

¹ Pour des raisons de cohérence de son modèle, Mintzberg situe le C.A. dans la coalition externe (Voir, le Pouvoir dans les organisations, Op. Cit., pages 117 à 153)

- la *ligne hiérarchique*, soit les cadres intermédiaires, entre le sommet stratégique et les opérateurs ;
- le *centre opérationnel*, qui englobe les agents qui réalisent le travail, l'objet de base de l'association. Selon les cas ils peuvent être des opérateurs qualifiés ou non qualifiés ;
- les *analystes de la technostructure* sont les agents qui ont pour fonction d'analyser, de réformer les procédés de travail, les

modalités de planifications et de contrôle, les qualifications du personnel, ainsi que le système de croyance et de valeurs ;²

- quant au *support logistique*, il englobe les agents qui remplissent des fonctions du type gestion des bâtiments, courrier, cantine, etc.

2.4. Différentes configurations

Mintzberg consacre également un pan de son élaboration théorique aux éléments de contexte.³

Ces distinctions, qui procèdent par distinctions souvent binaires peuvent apparaître légères... Cependant, le jeu de ces distinctions permet à l'auteur de composer cinq « configurations organisationnelles » qui se définissent par des combinaisons spécifiques des variables précédemment décrites.⁴ Chacune d'elles est décrite respectivement par un état déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables interreliées.⁵ Pour les présenter,

² On reconnaît ici les quatre standardisations distinguées par l'auteur

³ Tels que l'âge ou la taille de l'organisation, la technologie requise par son secteur d'activité, l'influence du marché, (stable ou non, hostile ou non, homogène ou hétérogène)

⁴ On note que ces configurations sont les constructions idéales-typiques, c-à-d dire des élaborations théoriques qui entendent, non pas décrire le réel, mais davantage en exprimer la rationalité. Un idéal-type permet de générer des hypothèses, il a une fonction heuristique. Il serait vain de chercher dans la réalité un objet concret qui corresponde point à point à l'idéal-type. Par contre, le degré de ressemblance d'un objet à l'idéal-type guidera le chercheur dans son analyse. C'est à Max Weber que l'on doit cette méthodologie. Un des idéaux-types qu'il a proposé est celui de la bureaucratie, que reprend donc Mintzberg.

⁵ Pour une présentation synthétique de ces cinq configurations, on consultera:

Mintzberg a délibérément recours à des expressions imagées qui permettent de condenser une situation complexe en une formule unique, qui renvoie à un état déterminé d'un ensemble de variables.

La configuration *entrepreneuriale* décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions.

La configuration *missionnaire* se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système.

La configuration *bureaucratique* renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail.

La configuration *adhocratique* se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes.

La configuration *professionnelle* décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

3. Théories et pratiques

3.1. De l'usage d'une théorie

Cette référence à un tel cadre peut interroger si l'on considère que la spéculation théorique n'a qu'un lointain rapport avec le quotidien de la gestion concrète d'une organisation. Tel n'est pas l'avis soutenu ici. D'abord parce la décision rapide en situation est très souvent la mise en œuvre d'une théorie -

NIZET J., PICHULT F., *Comprendre les organisations*, Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris, 1995. Pages 215-234. Les auteurs renvoient eux-mêmes aux passages concernés dans les volumineux ouvrages de Mintzberg. Ces mêmes auteurs offrent une présentation des configurations plus synthétique encore dans:

NIZET J., PICHULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Pages 47-53

implicite- de l'organisation. Corrélativement, il y a donc intérêt à expliciter l'implicite. D'autre part, pour reprendre cette boutade: « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ». Si elle guide l'analyse, elle peut aussi, par le surcroît de compréhension qu'elle fournit, orienter l'action dans des pistes novatrices.

Si nous prenons quelque recul à l'égard des rubriques de la théorie qui vient d'être présentée, elle affirme en fait une chose essentielle: il faut prendre en compte les différences. Les différentes configurations et les traits qui les caractérisent permettent de dégager des cohérences. Dès lors, des solutions, des conduites, des pratiques qui auraient montré leur pertinence dans une configuration déterminée peuvent

s'avérer dissonantes dans d'autres. Ainsi, d'une association de type entrepreneuriale où seraient proposées par exemple des formules d'objectivation des critères de répartition des tâches, d'évaluation, etc. Il y a de fortes chances que la greffe ne prendra pas et qu'elle sera rejetée... en même temps que son promoteur!

C'est très précisément l'argument avancé par Jean Nizet et François Pichault ⁶ et qu'ils développent dans un tout récent ouvrage consacré à la gestion des ressources humaines. ⁷ Dans les organisations particulièrement exemplatives des différentes configurations, on retrouve des pratiques de GRH que l'on peut modéliser et consigner dans le tableau suivant: ⁸

⁶ *Comprendre les organisations*, Op. Cit. Pages 291-309

⁷ NIZET J., PICHULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Pages 47-53

⁸ *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Op. Cit., Page 164

La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles de GRH ¹

Configurations	Localisation du pouvoir du pouvoir	Modèles de GRH
entrepreneuriale	sommet stratégique	arbitraire
bureaucratique	analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	objectivant
adhocratique	opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	individualisant
professionnelle	opérateurs qualifiés	conventionnaliste
missionnaire	pas d'acteur dominant	valoriel

¹ Tableau extrait de : NIZET J., PICHAULT F., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000. Page 164

Un tel tableau conteste une approche que l'on qualifiera de rationaliste/ universaliste, selon laquelle les pratiques de GRH auraient une portée universelle. Il soutient au contraire que le diagnostic correct de la configuration dominante d'une organisation permet aussi de concevoir des politiques et des pratiques de GRH plus cohérentes, qu'il s'agisse de renforcer cette configuration ou de la faire évoluer vers une autre.

3.2. Des distinctions

Les apports de Mintzberg conduisent à établir une distinction entre les associations, selon que l'endroit de la structure où l'on trouve des bénévoles. Selon que ces volontaires trouvent à s'insérer dans le centre opérationnel ou au conseil d'administration, dans le support logistique ou la ligne hiérarchique, au sommet stratégique ou parmi les analystes de la technostructure, les rapports salariés/volontaires ne se présenteront dans les mêmes termes.

Selon les cas, ce sont les professionnels qui dirigent l'association, tandis que les bénévoles constituent l'appoint. Dans d'autres cas, ce sont des volontaires qui sont à la tête de l'association tandis que les professionnels exécutent la mise en œuvre des grandes orientations.

De nettes différences peuvent aussi apparaître selon le secteur d'activités et l'idéologie organisationnelle. Ainsi, certaines tâches peuvent être de la responsabilité exclusive des salariés, notamment dans la mesure où elles exigent une haute technicité (médicale, juridique, technique...) ainsi qu'une expérience régulière. Dans ces cas, les volontaires se voient confier des tâches ne nécessitant pas cette compétence technique. Dans de tels contextes, c'est la compétence technique qui est valorisée,

tandis que les tâches à dimension relationnelle sont confiées aux bénévoles. La gestion des rapports /bénévoles se présente également en des termes différents, selon la configuration principale qui caractérise l'association concernée. Ainsi d'une association de type missionnaire, où les buts de mission dominant largement et sont massivement « portés » par les bénévoles, tandis que professionnels porteront les buts de système, eux-mêmes inféodés aux buts de mission. Les bénévoles sont recrutés par cooptation, dans des réseaux relationnels qui partagent les valeurs défendues par l'association, tandis que les professionnels auront tendance à être engagés pour leurs compétences. Dans ce cas de figure, les volontaires s'estiment propriétaires et gardiens de la fidélité à la mission initiale, et perçoivent les professionnels comme non impliqués, n'adhérant pas (autant qu'eux-mêmes) à la cause, cloisonnant leurs tâches à l'excès au détriment du travail en équipe et de la circulation de l'information. Réciproquement, dans une telle configuration, les professionnels s'estiment non reconnus pour leurs compétences, leur souci de l'efficacité et de la qualité du service rendu, leurs connaissances des contraintes et des évolutions des environnements avec lesquelles doit compter l'association, tandis qu'ils considèrent les bénévoles comme superficiels dans leurs analyses, inexpérimentés et comme une source de travail supplémentaire.

L'étape suivante du raisonnement est assez prévisible: les pratiques de GRH à recommander quant aux rapports professionnels/bénévoles ne pourront être les mêmes.

4. Quelques cas

4.1. Amnesty International ¹

En 1992, l'association compte 6900 membres. ² Des groupes locaux, des coordinations par pays, des commissions thématiques, un Secrétariat et un Conseil d'Administration... Voilà en quelques mots la description de l'organisation. Il faut noter aussi le lien avec le Secrétariat International.

Les diverses coordinations sont animées, tantôt par des membres du C.A. ou du Secrétariat, tantôt par un membre bénévole. Si les premières personnes engagées étaient membres d'Amnesty, ce n'était plus nécessairement le cas des personnes plus récemment engagées.

« Ce qui semblerait signifier que (...) les critères des compétences l'emportent désormais sur l'adhésion aux orientations du mouvement. » ³

Des campagnes visent à améliorer l'image de l'organisation et à récolter des fonds auprès du public sont mises sur pied, à l'initiative du Secrétariat, et auxquelles les groupes de base sont invités à participer,

¹ Ce cas est décrit dans Nizet et Pichault (1995) Op. Cit. Pages 272-290. Cette description a été visée par des responsables d'Amnesty. Elle s'appuie sur des textes rédigés par Anne-Marie DIEU, dans le cadre de son doctorat. Voir:

DIEU A-M., *Valeurs et associations, entre changement et continuité*, L'Harmattan, Logiques Sociales, Paris, 1997

Ce cas y est rédigé dans une perspective historique, ce qui rend compte de l'évolution d'une organisation sur une trentaine d'années et notamment la professionnalisation consécutive aux plans de résorption du chômage, du début des années '80. Ici, on présentera davantage la période contemporaine.

² qui se recrutent essentiellement dans des professions « intellectuelles ».

³ *Comprendre les organisations*, Op. Cit., Page 177

ce qui peut susciter quelques réticences. Le mandat initial est débattu dans diverses instances, internationales et nationales, ⁴ ce qui peut faire surgir des clivages entre les membres, selon qu'ils fréquentent ces instances de discussions ou qu'ils concentrent leurs investissements militants sur les groupes de base.

Au départ d'une situation qui présente plusieurs traits d'une configuration missionnaire (standardisation des normes, centration sur les buts de mission...) on voit augmenter progressivement les traits d'une configuration, marginalement présente dans la phase initiale: la configuration bureaucratique. Aux contraintes qui s'imposent aux groupes de base ⁵ viennent s'ajouter celles du Secrétariat National. Ce dernier spécialise les tâches en son sein et un allongement de la ligne hiérarchique et également à constater.

4.2. Télé-Accueil

Le cas de Télé-Accueil est exemplaire de l'investissement qui est fait dans la formation des bénévoles: les « écoutants ». Quelques chiffres permettent d'en prendre la mesure. En 1998, on a compté 210 candidats à un poste d'écouter, à qui on explique l'engagement et la régularité qui sont attendus d'eux: 4 h/sem. de permanence, de nuit ou de week-end + 2 h/mois de formation continuée. Rendez-vous,

⁴ soit au plan de la cohérence interne (peut-on séparer les droits civils et politiques des droits économiques et sociaux) soit en fonction des changements de contexte (nouvelles formes de répression, contestations de caractère universel des droits humains...)

⁵ Initialement les groupes de base « adoptent » des prisonniers d'opinion, dans d'autres pays que le leur, en respectant « l'équilibre des Blocs ». Ils doivent faire rapport au Secrétariat National.

entretien, sessions d'apprentissage. Au terme de ce parcours, 8 rejoindront finalement l'équipe de Télé-Accueil.

On mesure l'enjeu: il n'est pas question de s'improviser écoutant, ni de laisser n'importe qui décrocher et faire ses expériences « sur le tas ». Comme l'affirme Alfred Vanesse, directeur général de Télé-Accueil Bruxelles:

« Nous faisons beaucoup d'efforts pour que les écoutants soient aptes à cette tâche. [il s'agit pour les écoutants] d'avoir des aptitudes justes par rapport aux gens qui les contactent. »⁶

Une formation initiale de 24 heures, un stage, une formation continue, des supervisions, des formations facultatives, cet ensemble représente un effort considérable, qu'on l'aborde du point de vue des bénévoles ou de l'organisme. Des bénévoles sont aussi associés aux décisions de l'asbl, via l'élection d'un comité des écoutants, élus par leurs pairs. En plus de la participation à l'Assemblée Générale, ce comité est régulièrement impliqué dans les décisions.

On note que cette formule a vraisemblablement pour effet de constituer les écoutants en tant que communauté d'intérêt au sein de la structure.

4.3. SOS/PG

Cette ONG de développement a été créée à la fin de la seconde guerre mondiale. Elle se donnait alors pour mission d'envoyer des colis aux personnes en captivité. (Médicaments, aliments non périssables...) Au fil de son histoire et des

⁶ in: *Traverses*, Magazine de l'économie sociale et de la vie associative, n. 151, janv. 2000

changements de contexte, l'ONG a réorienté son action vers des pays du sud. De remise en question en réorganisation, ses secteurs d'action se sont agrandis et diversifiés. Elle compte aujourd'hui sept professionnels et 200 bénévoles. Des sections (locales), composées de bénévoles et relativement autonomes à l'égard du secrétariat général, choisissent et parrainent un projet et réunissent les moyens de le financer. Lorsque ces projets font l'objet d'un co-financement avec les pouvoirs publics, ce qui correspond à des exigences administratives plus grandes, le secrétariat général est en lien plus étroit avec elles, via son Service-Projets.

Du point de vue qui nous occupe, cette association a pour caractéristique que se trouvent à sa tête trois bénévoles, aux postes de président, d'administrateur délégué et de secrétaire général. Ce dernier décrit sa tâche comme se situant essentiellement au niveau de la restructuration de l'ONG. Il signale:

« Pour être bénévole, on doit croire à la cause qu'on soutient. On n'a pas les mêmes motivations qu'un salarié on n'en a pas besoin pour vivre. C'est un engagement libre et personnel. Si vous décidez de faire quelque chose, il y a suffisamment de choix pour vous investir dans une activité qui vous plaît. »⁷

Dans certains cas, des bénévoles assurent le suivi des projets, tant au plan administratif qu'en allant sur place, chaque année. Dans d'autres, les exigences administratives ne sont plus rencontrées par les sections au niveau demandé, ce qui amène les salariés à suppléer et représente pour eux un

⁷ in: *Demain le Monde*, N.39-40 Déc.1999-janv. 2000. Mensuel édité par le Centre National de Coopération au Développement. (CNCD - 9, Quai du Commerce, 1000 Bruxelles.) Page 13

surcroît de travail. Ce point peut aller de pair avec une autre tension. Une bonne part des membres bénévoles tient à la philosophie de l'association, tandis que d'autres membres et des permanents, notamment par les contacts qu'ils ont avec d'autres ONG, souhaitent une évolution de la philosophie de l'association, vers une conception plus politique de la coopération au développement. On voit alors ici des bénévoles qui cumulent une capacité d'influence sur les grandes orientations de l'association et la liberté que leur donne leur statut à son égard.

5. Conclusions

« Si les bénévoles -persuadés d'être les seuls garants des valeurs de l'association- entendent tenir seuls les rênes, considérant que les salariés doivent travailler en support à leur action, si -à l'inverse- ces derniers, s'estimant plus qualifiés, manifestent de la méfiance, voire de la condescendance à l'égard des bénévoles assimilés à une main d'œuvre d'appoint, les heurts sont prévisibles. »⁸

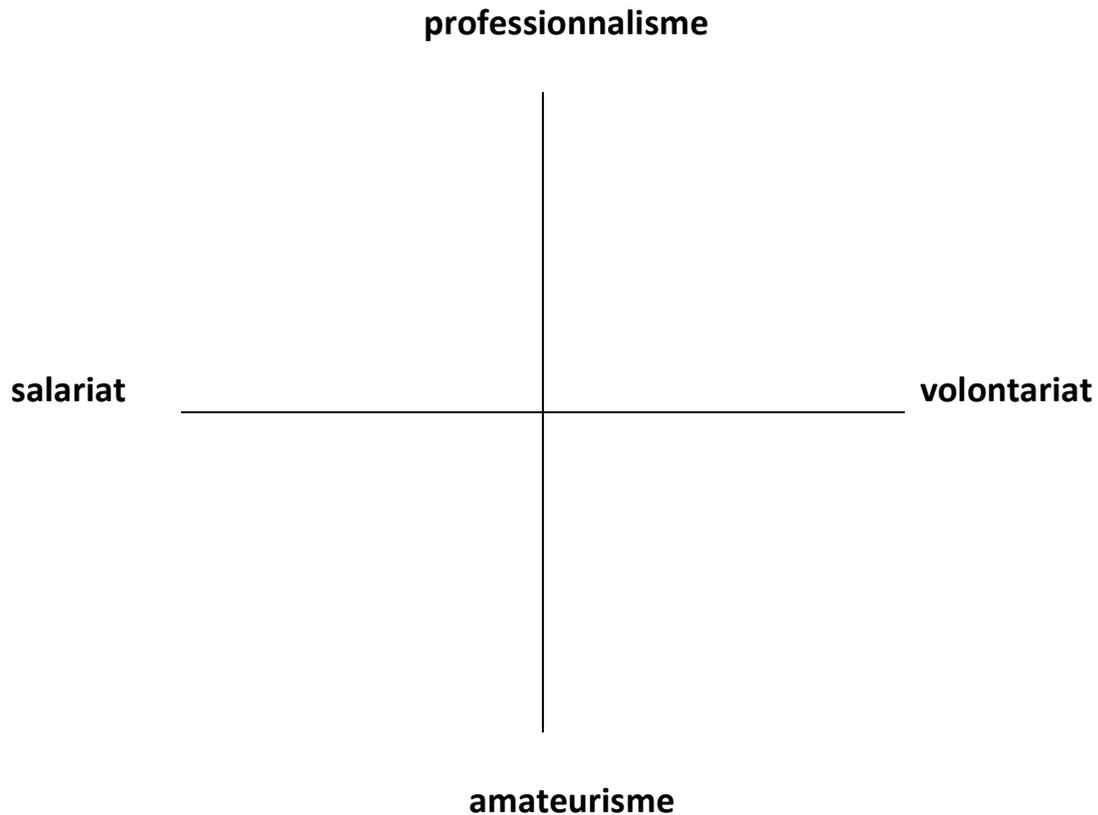
5.1. Des recommandations

5.1.1. Questions de vocabulaire

Malgré la méfiance que l'on peut avoir à l'égard des solutions à large spectre, il est toutefois une remarque générale qui peut être faite: la vigilance à l'égard du vocabulaire. C'est déjà le cas en ce qui concerne les bénévoles/volontaires, comme mentionné en ouverture de cet article. Comme on l'a noté plus haut, bénévoles et professionnels peuvent s'adresser des reproches. Les premiers considèrent les seconds comme non (suffisamment) impliqués, quand eux-mêmes s'estiment attachés à la cause; ces seconds reprochent aux premiers leur amateurisme et voient dans cette distance dont on leur fait grief la preuve d'une bonne distanciation professionnelle.

On pourrait alors organiser ses oppositions binaires en un schéma qui ambitionne de dépasser les caricatures.

⁸ BONNET F., DEGRYSE O., *Le management associatif*, de Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1997. Page 45



Un tel schéma montre que le qualificatif de professionnel ne se limite pas au seul pôle des salariés. Des bénévoles peuvent présenter cette caractéristique dans le sérieux, la continuité, la qualification dont ils font preuve et qu'ils entretiennent. Tout comme des salariés peuvent ne pas faire montre du professionnalisme qu'on attend d'eux. Il montre aussi que la situation de salarié ne se conjugue pas nécessairement avec la non adhésion aux valeurs de l'association. On rencontrera sans doute moins facilement des bénévoles que n'adhèrent pas aux buts poursuivis par l'association dans laquelle ils se sont engagés. Par contre, ils peuvent parfois se montrer plus distants que les salariés à l'égard des jeux politiques qui peuvent faire le quotidien de la vie de l'organisation.

5.1.2. Contractualiser ?

Une recommandation de plus en plus souvent avancée aujourd'hui est l'établissement d'une convention, d'une charte, d'un contrat... qui lie le volontaire et l'association dans laquelle il s'engage. Les chapitres de cette convention: Les tâches à assurer, les horaires à prester, les modalités de remboursements des frais engagés, les formations (à imposer ou à offrir...) les assurances... On peut même prévoir une période de stage, qui peut permettre une mise à l'épreuve réciproque de la structure considérée et du volontaire.

Sans nier l'intérêt qu'une telle formule peut revêtir en certaines circonstances (cfr le cas de Télé-Accueil), il y a lieu de l'interroger à la lumière des considérations avancées jusqu'ici et de poser sur cette base quelques questions.

Qui peut gagner, qui peut perdre dans cette standardisation? Si une telle charte décrit les droits et devoirs des « parties contractantes », procèdera-t-on à la fixation des clauses sur le mode *objectivant* (pour tel poste, telle qualification à l'entrée, telles prestations, telle évaluation, quelle que soit la personne considérée) ou sur le mode *individualisant* (négociation individualisée des conditions, en fonction du profil général de la personne, de ses compétences et disponibilités...)? Autre question, non moins redoutable. En cas de non-respect de ses engagements par l'une ou l'autre des parties au contrat, quels sont les recours envisageables? Si l'association a sans doute à gagner dans une plus grande prévisibilité des conduites des « ses » bénévoles, qu'est-ce que ces derniers peuvent-ils escompter, en échange de leur signature apposée au bas d'un tel contrat? On perçoit bien, dans l'énumération de ces questions, qu'il y a là un mélange des genres, qui ne trouve dans doute sa pertinence que dans un nombre limité de contextes. L'examen des circonstances où, du point de vue des dirigeants de l'association, la contractualisation apparaît comme une solution au problème des « irrégularités » des bénévoles feraient sans doute apparaître divers constats. Une culture organisationnelle où le statut de professionnel est valorisé par rapport à celui de bénévole, une structure organisationnelle où les bénévoles sont cantonnés au support logistique ou au centre opérationnel, dans les tâches fortement encadrées par les professionnels, c'est-à-dire là où les bénévoles ne sont pas associés aux décisions qui concerne la vie et les orientations de l'association. Une telle mesure nécessite que les deux parties y trouvent intérêt. Elle n'a vraisemblablement de chance d'être

acceptée que si elle s'accompagne d'une possible implication des bénévoles, sous l'une ou l'autre forme, dans les processus de prise de décision. Les bénévoles le formulent régulièrement: « On ne tient pas à être payés, mais considérés. »

5.1.3. Importer des façons de faire

On trouve dans les associations des ex-cadres pensionnés ou pré-pensionnés qui proposent leurs services. Les frictions qui peuvent ainsi apparaître sont le plus souvent lues en des termes générationnels ou d'impertinence des méthodes de management issues du marchand lorsqu'on cherche à les appliquer, sans effort de transposition critique, aux associations à profil social. Les outils de réflexion fournis par Mintzberg permettent de raisonner cette question en d'autres termes. Le plus souvent, se situant d'emblée parmi les analystes de la technostructure, ces bénévoles-experts peuvent apporter des logiques de travail, des formes d'organisation qui ressortissent de la configuration caractérisant leurs expériences professionnelles précédentes et qui peuvent s'avérer en dissonance plus ou moins grande avec la configuration de l'association où ils se présentent. Ce faisant, ils font ainsi alliance avec les acteurs qui, au sein de l'association considérée, peuvent trouver, dans ces nouvelles manières de faire, une occasion d'accroître leur influence sur les orientations de l'association. Et corrélativement s'opposer aux autres. Ce conflit peut se solder par une éviction, lorsque l'emportent les forces de maintien de la configuration initiale, soit au contraire, elles peuvent fournir des adjuvants aux forces qui concourent au changement d'une configuration à une autre. Ce peut par exemple être le cas d'une organisation entrepreneuriale, qui

peut bifurquer selon les cas, vers une configuration bureaucratique ou adhocratique.

5.2. Professionnalisme: un mouvement long

Si l'on adopte un point de vue plus historique en même temps que plus macrosocial, on ne peut que partager l'affirmation de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu:

« l'histoire des associations est étroitement liée à celle de l'institutionnalisation des professions sociales et culturelles. »¹

Cette histoire, en longue période, c'est celle de la professionnalisation croissante de services autrefois rendus au sein de la sphère domestique. Ainsi des professionnels de l'éducation, de l'aide sociale, et de la santé au sens large, par exemple. Plus récemment, (fin des années 1970) les plans de résorption du chômage sont venus salariser des associations mises sur pied pour rencontrer des besoins collectifs, peu pris en compte par les dispositifs élaborés par l'Etat-Providence, au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale.²

¹ LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association*, Des organisations à l'épreuve du changement social, (sous la direction de) Desclée de Brouwer, Sociologie Economique, Paris, 1997. Page 281

² A l'époque, ce soutien public aux associations pouvait s'interpréter comme une façon d'affronter les menaces pour la cohésion sociale des effets de ce qu'on appelait encore « la crise ». Aujourd'hui, des voix s'élèvent pour critiquer cette confusion, voire cette « double contrainte », quand on fait peser sur elles tout à la fois le poids d'exigences de professionnalisme et de la réinsertion socio-professionnelle de personnes situées dans le noyau dur du chômage.

Peu à peu, la connaissance des critères et des circuits de financement, la rédaction des rapports et des évaluations, la concurrence de fait entre associations sur le terrain de la qualité et de la quantité des prestations... conduisent à accroître le professionnalisme et le travail salarié au détriment du bénévolat et des activités volontaires. Vu sous cet angle, la professionnalisation apparaît comme un mouvement qui dépasse de loin les jeux internes à chaque organisation.

5.3. Analyse stratégique et spécificité associative

Les ressources dont disposent les associations les conduisent à demander/exiger de leurs salariés de consacrer un temps militant à la poursuite de l'objet de l'association. Une part de ce temps peut d'ailleurs consister... à encadrer des militants/bénévoles.

Ce qui exige en termes d'analyse, que l'examen des dimensions ne se limite pas à la situation des seuls salariés, contrairement aux conceptions de Mintzberg. Les bénévoles, leurs tâches, leurs enjeux... doivent être pris en compte pour la restitution et la compréhension des jeux d'acteurs, au sens de l'analyse stratégique.³

Sur ce point, Laville et Sainsaulieu soutiennent que:

« La teneur des jeux stratégiques est influencée par le mode de formation de l'association. »⁴

³ CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Les contraintes de l'action collective, Seuil, Paris, 1977.

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Dynamiques de l'action organisée, Seuil, Paris, 1993

⁴ LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association*, Op. Cit. Page 287

Ils suggèrent à cet égard une distinction qui peut s'avérer utile pour notre propos, qui concerne le mode de formation de l'association et la position des promoteurs, en regard de l'action poursuivie. Dans un cas de figure, *l'organisation pour autrui*, les promoteurs (la catégorie dominante) ne font pas partie de la catégorie bénéficiaire. Dans l'autre, *l'auto-organisation*, les promoteurs font partie du groupe bénéficiaire et les catégories dominante et bénéficiaire se confondent.

De manière plus générale, dans leur ouvrage déjà cité, Laville et Sainsaulieu appellent à une sociologie des associations qui certes s'adosse aux travaux sociologiques réalisés sur base des organisations industrielles et administratives, mais qui prenne en compte les spécificités du fonctionnement associatif. Ils soulignent sur ce point:

« L'association combine deux sources de professionnalisation: celles qui viennent de l'engagement bénévole de ses

*membres et celles qu'il lui faut définir comme spécialité en réponse aux problèmes sociaux qu'elle a choisi de traiter. »*⁵

En d'autres termes. La professionnalisation qui est celle des associations ne consiste pas en un processus de substitution des salariés aux bénévoles. Il s'agit au contraire de la tenir pour une exigence qui, certes à des titres et dans des formes diverses, concerne bien ces deux catégories avec une égale intensité.

S'il en est ainsi, le défi gestionnaire consiste alors en la construction et la mise en œuvre de modalités adaptées, originales et créatives, à même d'impliquer les volontaires et les salariés dans une même exigence.

Gérard Pirotton ■

⁵ LAVILLE J-L., SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'association*, Op. Cit. Page 302