

# Rapport d'analyse : la synergie bénévoles – salariés au sein des structures membres de la FEP



**2022**

Soutenu  
par



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Délégation interministérielle  
à l'hébergement et à  
l'accès au logement

# Rapport d'analyse : la synergie bénévoles – salariés au sein des structures membres de la FEP

## Sommaire

<b>I. Introduction</b> .....	3
<b>II. Des constats partagés par les membres de la FEP</b> .....	3
<b>III. L'engagement bénévole vu par les membres de la FEP</b> .....	4
1. Les motivations des bénévoles et la perception de leur rôle.....	4
2. Qu'est-ce que l'engagement bénévole ?.....	4
<b>IV. Avantages et limites de la collaboration bénévoles - salariés</b> .....	5
1. Les avantages de l'engagement bénévole dans les structures.....	5
2. Les limites de l'engagement bénévole dans les structures .....	6
<b>V. Relever le défi de l'articulation salariés-bénévoles</b> .....	8
1. Bien définir les rôles de chacun .....	8
2. Renforcer le sens de l'action associative .....	8
3. Repenser les modes de gouvernance .....	9
4. Prendre soin des personnes .....	9
<b>VI. En guise de conclusion</b> .....	9

## I. Introduction

De nombreuses structures membres de la Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) assurent leur mission grâce à l'appui de bénévoles et de salariés. Elles sont 370 associations et fondations adhérentes de la FEP et représentent 24 000 salariés et 15 000 bénévoles au service de plus d'un million de personnes.

L'enjeu du recrutement, de l'animation, de la fidélisation et du renouvellement des bénévoles est au cœur des préoccupations des associations : la place du bénévolat y est centrale.

Quant aux modalités de collaboration entre bénévoles et/ou entre bénévoles et salariés, elles nécessitent d'être requestionnées afin de prendre en compte l'évolution des types d'engagement et de répondre au mieux aux besoins des personnes accueillies et accompagnées.

Ce rapport est issu de différents temps de travail avec les structures membres de la Fédération de l'Entraide Protestante :

- assises nationales des Entraides, Paris, septembre 2021 (80 participants) ;
- rencontre territoriale en Île-de-France, octobre 2021 (15 participants) ;
- journée régionale Région Rhône Alpes Auvergne Bourgogne, mars 2022 (30 participants) ;
- formation FEP Grand Est, mars 2022 (20 participants) ;
- comités régionaux dans 5 régions (entre 5 et 15 participants par comité) ;
- entretiens individuels avec une trentaine de structures membres de la FEP : abej SOLIDARITÉ – Lille ; Association protestante d'assistance (APA) – Nîmes ; Centre d'action sociale protestant (CASP) – Siège Paris, Maison dans la rue – Paris, La Clairière – Paris ; Centre pédagogique pour construire une vie active (CPCV) – Saint-Prix ; Centre social Bagatelle – Talence ; Centre Social Protestant – Strasbourg ; Diaconat de Bordeaux ; Diaconat de Grenoble ; Diaconat de Nantes ; Entraide de Marhaban – Marseille ; Entraide Le Relais – Strasbourg ; EPISOL – Grenoble ; Fondation Armée du Salut – Paris ; Fondation John BOST – Poissy ; Fondation œuvre sociale protestante, épicerie solidaire – Metz ; Foyer de Grenelle – Paris ; Fraternité Belle de Mai – Marseille ; La Gerbe – Lézan, Ecquevilly ; La Main tendue – Toulouse ; Les foyers Matter – Lyon ; l'équipe des Couloirs humanitaires ; L'Étage – Strasbourg ; Résonance – Les amis de Caroline et Gustave – Colmar.

## II. Des constats partagés par les membres de la FEP

Les retours des structures membres de la FEP témoignent de la pluralité des « rôles » de bénévoles et de salariés qui existent du fait de la diversité de tailles et de missions des associations et établissements. Néanmoins, se dégagent des constats partagés :

- une difficulté à **générer l'engagement de bénévoles sur un temps long**, à **renouveler les générations** de bénévoles ;
- une **mise en danger potentielle de l'activité des associations**, par manque de bénévoles ;
- une **distinction à faire entre bénévoles et « bénévoles de gouvernance »**, avec une variabilité de l'engagement des personnes dans les associations, et **entre bénévoles et salariés** qui ont des fonctions et statuts différents ;
- un **manque de clarté sur les places de bénévole et de salarié dans les organisations associatives**. L'articulation bénévole/salarié est pertinente, constructive et efficace sur le terrain, mais les questions de professionnalisation, de compréhension et de respect de la place de chacun peuvent se poser ;
- une **vision commune du binôme « bénévole-salarié » comme étant complémentaire**, même si cette complémentarité reste à construire : pour les bénévoles peu engagés/compétents face à des salariés davantage présents et compétents ;
- un accord commun sur le fait que **les bénévoles ne peuvent être considéré comme une variable d'ajustement** à des conditions budgétaires difficiles.

## III. L'engagement bénévole vu par les membres de la FEP

### I. Les motivations des bénévoles et la perception de leur rôle

Les bénévoles s'engagent, accompagnent et agissent. Ils prennent de leur temps pour le redonner aux autres.

#### Ce qui motive les personnes pour devenir bénévoles :

- donner de soi, du temps, du bonheur, apporter le sourire sur les visages ;
- être à l'écoute, permettre l'expression, la communication et pas seulement donner du temps ;
- se rendre utile, aider les autres, rendre service à la communauté ;
- apporter du soutien, permettre l'insertion des personnes accueillies ;
- accueillir, être dans le partage, dans l'action ;
- donner accès à une vie sociale, rompre l'isolement ;
- rencontrer des personnes différentes de soi ;
- agir en accord avec sa foi.

#### Le rôle des bénévoles, assister ou réinsérer, un équilibre à trouver :

- garder en mémoire que les personnes sont des sujets actifs dans un parcours de vie ;
- réinsérer, c'est passer d'un groupe à un autre alors que l'objet de l'accompagnement consiste à aider la personne à trouver sa place ;
- assister, c'est accompagner, écouter, faire ensemble ;
- l'aide peut être dans l'accompagnement de projet ou dans une gestion de secours immédiat ;
- toujours espérer que les situations évoluent et, en même temps, être capable d'accepter que parfois rien ne bouge ;
- se projeter, ce qui revient à croire que les personnes pourront s'émanciper. S'émanciper, c'est réaliser le parcours qui est le sien (élan de vie, dynamique de vie) ;
- il faut s'inscrire dans le temps mais la temporalité n'est pas la même pour les personnes accueillies et les bénévoles.

### 2. Qu'est-ce que l'engagement bénévole ?

**C'est ...un engagement individuel :** l'adhésion à des valeurs ; un contrat entre soi et soi ; une volonté d'engagement et de travail ; une responsabilité personnelle.

**C'est ... un engagement vis-à-vis des personnes accueillies :** la confiance donnée aux personnes accueillies ; la rencontre : promouvoir le vivre ensemble ; et le plus important, l'accueil inconditionnel.

**C'est ...un engagement collectif :** l'engagement collectif suppose qu'on peut trouver des solutions ensemble ; montrer les limites qu'impose la société ; ne pas s'engager pour les autres mais s'engager avec les autres.

#### Jusqu'où peut-on s'engager ?

- certaines actions peuvent être à la limite de la loi mais paraître évidentes au regard de la fraternité et de la solidarité ; elles ont parfois permis de faire avancer les réglementations ;
- l'association doit respecter la loi, mais s'engager à titre individuel est différent. Il est important d'être vigilant car pousser l'engagement aux confins de la loi nécessite une bonne connaissance des dispositifs et des réglementations ;
- une action temporaire d'accueil doit être suivie d'une interpellation des autorités.

## IV. Avantages et limites de la collaboration bénévoles - salariés

### I. Les avantages de l'engagement bénévole dans les structures

#### Pour la structure et les publics accompagnés

- **Il complète, appuie les actions portées par la structure en renforçant les ressources humaines et les expertises**

Dans de nombreuses associations, les actions sont portées par les seuls bénévoles ; le fonctionnement de certaines structures repose uniquement sur le bénévolat.

Dans les structures impliquant des équipes salariées, les bénévoles sont une réelle plus-value, un gain de temps et d'expériences pour l'accompagnement des personnes. Leur investissement peut permettre d'aller plus loin dans les projets, le temps salarié étant compté. Les bénévoles peuvent être complémentaires aux salariés, en apportant de nouvelles compétences comme la connaissance d'une langue par exemple, quand il s'agit d'accompagner des personnes réfugiées, ou la mise en place d'ateliers culturels, de sorties... Le bénévolat, pensé en complémentarité avec les équipes salariées, est un prolongement de l'accompagnement de l'équipe éducative.

- **Il permet de porter un autre regard sur les personnes accompagnées : elles se présentent sous un nouveau jour car elles sont dans une relation différente de celle tissée avec des travailleurs sociaux**

La relation entre les personnes accueillies/accompagnées et les bénévoles est différente de celle qui se tisse avec les travailleurs sociaux. Les salariés sont dans une fonction encadrée, ils conservent une distance professionnelle. Les bénévoles ont plus de latitude avec les personnes accompagnées ; ils sont disponibles pour l'accueil et l'écoute. Ils ont la possibilité d'humaniser un peu plus la relation, quand un salarié garde une distance.

- **Il favorise le renouvellement et le recrutement de bénévoles via le réseau personnel des bénévoles engagés (amis, famille)**

Les bénévoles ont un réseau, sur leur territoire, dont peut bénéficier la structure : ils peuvent faire appel à leurs connaissances pour impliquer de nouveaux bénévoles.

- **Il permet le mélange des populations, à travers une mixité sociale, culturelle**

Les bénévoles sont issus de milieux socio-économiques différents et arrivent avec des expériences professionnelles et des parcours de vie variés. Cette diversité évite de rester dans « l'entre soi » que ce soit pour les bénévoles, les salariés ou encore les personnes accompagnées.

#### Pour les bénévoles

- **Il offre la possibilité à certaines personnes, dont la situation administrative est compliquée (situation irrégulière par exemple), de garder le contact avec la vie sociale, de bénéficier d'une activité, de se sentir utiles**

Le bénévolat permet à certaines personnes en situation administrative insoluble, sans papier, d'avoir une activité et de développer des compétences. Le passage par une action de bénévolat permet à des personnes en situation de précarité de sortir de leur condition et de valoriser cette expérience pour intégrer une formation par exemple. Il peut également constituer un tremplin pour retrouver du travail.

- **Il fait vivre les valeurs des bénévoles, leur procure une activité sociale et solidaire, leur permet d'entrer dans l'action ; ils peuvent choisir leur degré d'engagement**

Le bénévolat permet d'avoir une activité sociale et utile, selon les disponibilités et la volonté d'engagement propres à chacun. L'implication des personnes retraitées leur permet de rester actives.

### Pour les salariés

- **Il offre un gain de temps, les salariés bénéficient de l'expérience des bénévoles pour l'accompagnement des personnes ;**
- **Il justifie d'aller plus loin dans les projets portés, ou de développer de nouvelles actions : le temps salarié est compté, ainsi que les financements.**

Certains bénévoles sont un appui précieux pour les équipes salariées lors de missions d'accompagnement des personnes suivies, à des rendez-vous par exemple, ou encore lors de l'animation d'ateliers. Plusieurs compétences peuvent être mises à contribution par les bénévoles : connaissances juridiques, compétences sportives, artistiques... Les salariés n'accueillent pas toujours favorablement les idées de certains bénévoles qui permettraient pourtant de développer un plus grand nombre d'actions.

## **2. Les limites de l'engagement bénévole dans les structures**

### Pour la structure (et les publics accompagnés)

- **Elle doit assumer la gestion et la responsabilité d'un plus grand nombre de personnes intervenant au sein de la structure**

La personne morale peut être mise en cause en cas de problème, et voir sa responsabilité engagée du fait d'un bénévole (si l'on suppose que le bénévole ne présente pas les mêmes garanties qu'un salarié, en termes de compétences par exemple). La sécurité des personnes accueillies au sein de l'établissement est primordiale et cet aspect central peut freiner le recours aux bénévoles (notamment dans les établissements médico-sociaux).

- **Elle doit jongler entre le management des bénévoles et celui des salariés**

Le management des bénévoles est différent de celui des salariés. On ne peut pas demander à un bénévole tout et n'importe quoi : il n'y a pas de contrat travail, pas d'obligations légales, pas de lien de subordination.

- **Elle doit coordonner la disponibilité et le renouvellement des bénévoles**

La disponibilité des bénévoles est variable, il faut accepter les aléas liés à leur engagement. Il y a par ailleurs un besoin de renouveler les bénévoles, de les accompagner, de coordonner leurs actions ; cela demande du temps.

- **Elle doit construire une synergie, une coopération bénévoles-salariés et réguler les incompréhensions ou tensions**

La structure doit assurer la gestion des incompréhensions ou tensions entre bénévoles et salariés, potentiellement la recherche de pouvoir. Les priorités et urgences ne sont pas les mêmes pour les salariés ou les bénévoles, ni même les motivations. Des modalités de temps de partage, de travail commun doivent être pensées.

- **Elle doit assurer la continuité des actions en cas de désengagement des bénévoles**

Certaines actions peuvent être mises en péril à la suite du désengagement de bénévoles, si les salariés ne peuvent pas prendre le relais, et perturber l'accompagnement des publics accueillis.

- **Elle prend le risque de voir requalifiée l'activité bénévole en travail dissimulé, répréhensible pénalement**

La structure doit avoir un point de vigilance sur le fait qu'un bénévole ne peut pas remplacer un salarié ; la mission bénévole doit venir en complément et non se substituer au travail salarié.

### Pour les bénévoles

- **Ils sont amenés à assumer des missions d'accompagnement de publics fragiles, ou certaines actions requérant des compétences spécifiques**

Il peut être problématique pour des bénévoles de gérer l'accompagnement de publics fragiles ou d'assurer certaines actions qui requièrent des savoirs particuliers. Sans formation préalable ni accompagnement, les bénévoles peuvent se retrouver en difficulté.

- **Ils doivent faire correspondre leurs disponibilités avec les lieux et horaires des missions**

Les bénévoles ne sont pas toujours disponibles aux horaires d'ouverture de la structure et sur les créneaux des activités proposées.

- **Ils doivent gérer la frustration et la déception si les missions confiées ne correspondent pas à leurs attentes**

Les bénévoles souhaitent être utiles, la structure doit être attentive à leur confier des missions qui ont du sens pour eux. Les bénévoles, quant à eux, doivent accepter que les publics ne soient pas toujours au rendez-vous sur les actions ou que leurs interventions ne se déroulent pas comme ils l'avaient imaginé.

- **Ils doivent maintenir la distance émotionnelle nécessaire : chaque bénévole a ses propres limites**

### Pour les salariés

- **Ils sont questionnés sur leurs pratiques, leur organisation**

Les bénévoles questionnent l'organisation et les habitudes de travail des salariés afin de mieux comprendre comment les choses se déroulent. Ceci peut être vécu par les salariés comme une remise en cause de leurs compétences. Par ailleurs, dans certaines organisations, les bénévoles impliqués disent ne pas comprendre pourquoi les salariés ne peuvent pas faire plus, oubliant parfois que le salarié répond à des missions d'une fiche de poste.

- **Ils craignent de voir leur travail effectué par les bénévoles**

Il arrive qu'adviennent des frictions entre salariés et bénévoles quand, malgré l'encadrement des activités, les bénévoles empiètent sur le travail des salariés. Les salariés considèrent parfois les bénévoles comme ayant la bonne part, écouter et discuter, alors qu'eux sont toujours en train de courir. Certains salariés disent également ne pas avoir de visibilité sur ce que font les bénévoles. Par ailleurs, la crainte existe que l'action d'un bénévole mette à mal un projet de soins ou d'accompagnement si elle n'est pas en accord avec le projet ou le parcours de la personne accompagnée, du fait d'un manque de compétences.

- **Ils doivent partager des informations susceptibles de relever du secret professionnel**

Dans certaines structures où l'accompagnement des publics demandent une certaine confidentialité, les salariés peuvent être réticents à partager des informations avec des bénévoles, qu'ils considèrent « non professionnels ».

- **Ils doivent assumer une nouvelle charge de travail au départ du bénévole**

Les actions entreprises par des bénévoles peuvent devenir une nouvelle mission pour le salarié au moment de leur départ, et occasionner une surcharge de travail.

## V. Relever le défi de l'articulation salariés-bénévoles

### I. Bien définir les rôles de chacun

La coopération entre bénévoles et salariés repose principalement sur une bonne définition et identification des rôles de chacun :

- attribuer des fonctions bien définies ;
- les formaliser et les communiquer ;
- respecter le rôle de chacun ;
- faire preuve de diplomatie dans les relations de travail ;
- ne jamais oublier que s'il est souvent plus impliqué que dans une entreprise privée, le salarié n'est toutefois pas un bénévole. Le salarié effectue des tâches précises, détaillées dans une fiche de poste. La différence entre le bénévole et le salarié réside dans la notion de contrat de travail, qui sous-tend le lien de subordination et la contrepartie financière du travail ;
- Le bénévole n'est pas un professionnel, il ne peut pas le remplacer. Le professionnel ne doit pas se reposer sur le bénévole pour ses missions.

⇒ **Pistes de travail :**

- organiser des contacts, réunions de travail pour que chacun comprenne ce que fait l'autre et sache comment travailler avec lui ;
- communiquer sur les besoins respectifs du bénévole et du salarié afin de connaître et prendre en compte les attentes de chacun ;
- pour un bon fonctionnement, s'assurer de la mise en place, explicitée, d'une ligne de conduite commune, que les bénévoles doivent comprendre et à laquelle ils pourront adhérer.

### 2. Renforcer le sens de l'action associative

Il est essentiel de valoriser l'importance de l'engagement associatif :

- en lien avec les valeurs de citoyenneté, de solidarité ;
- en lien avec l'inclusion dans quelque chose de plus grand que soi (d'où l'importance de la transmission de l'histoire/des histoires de chaque organisation).

⇒ **Pistes de travail :**

- penser les temps d'accueil, d'inclusion mais aussi de sortie, de « déclusion » des bénévoles dans les associations (intégrant la transmission de l'histoire) ;
- étendre ces pratiques aux salariés ;
- sensibiliser et former les plus jeunes (enfants, adolescents, jeunes adultes) à l'importance de l'engagement bénévole (via l'école, les services civiques...).



### 3. Repenser les modes de gouvernance

Il peut être utile de reconsidérer les modes de gouvernance des associations autour des notions de responsabilité et d'implication, étroitement liées, en particulier dans l'idée de respecter et de donner une place à chacun. Ainsi, les modes de gouvernance doivent pouvoir se « lire » de façon suffisamment claire pour que chacun y trouve sa place, son champ d'action et ses possibilités d'évolution, dans un équilibre propre à chaque association.

Dans le cadre de l'implication de chacun, il est important d'être informé, de dialoguer, pour comprendre voire (re)questionner des orientations, de se savoir écouté pour pouvoir donner du sens en continu aux actions et engagements entrepris.

#### ⇒ Pistes de travail :

- envisager le passage à des modes de gouvernance plus horizontaux, incluant des bénévoles (voire des bénéficiaires) ;
- s'autoriser à inventer, à l'échelle de chaque association, un modèle spécifique de gouvernance en adéquation avec ses valeurs, ses aspirations, ses défis ;
- engager un travail de (co-)rédaction de charte d'engagement, livret du bénévole...

### 4. Prendre soin des personnes

La nécessité apparaît de prendre soin des « nouveaux entrants », bénévoles ou salariés, de manière individualisée. Il est important d'organiser un accompagnement du parcours d'engagement des bénévoles, l'encadrement des salariés étant guidé par leur statut même. Ce schéma implique la mobilisation de qualités humaines relationnelles, telles que l'empathie, le dialogue, l'écoute.

#### ⇒ Pistes de travail :

- être attentif à l'isolement de certains, dans l'exercice des responsabilités associatives en particulier ;
- valoriser des compétences initiales, et des compétences acquises dans le cadre de l'engagement associatif (mécénat de compétence, mais aussi validation des acquis de l'expérience) ;
- réfléchir aux parcours d'engagement des personnes, de l'entrée à la sortie de l'association (exemple des personnes en service civique).

## VI. En guise de conclusion

L'engagement bénévole et l'articulation salariés-bénévoles nécessitent, pour les associations et établissements, de penser leurs projets et actions en intégrant les différents acteurs et en définissant leurs rôles, missions et conditions de complémentarité.

Cette approche nécessite un travail continu d'interconnaissance et de communication sur les missions de la structure, dans l'intérêt des publics accueillis mais sans jamais occulter les besoins et motivations des salariés et des bénévoles.