



Nouveau logo, nouvel usage.



## **Relations entre bénévoles/volontaires et salariés/permanents au sein des associations - Le cas de la Croix Rouge Belge.**

Dr Bénédicte Halba, présidente de l'Iriv<sup>1</sup>, Bruxelles, mars 2009

Les associations appartiennent au Tiers secteur : elles sont différentes de l'Etat (secteur public) et des entreprises (secteur privé). Elles partagent l'intérêt général avec les pouvoirs publics dont elles reçoivent parfois une délégation de service public. C'est le cas de la Croix Rouge Belge. Le Service du Sang de la Croix-Rouge de Belgique est, par exemple, l'un des acteurs principaux du système transfusionnel dans le pays. Il prend en charge toutes les étapes de la transfusion sanguine : promotion du don, recrutement des donneurs, prélèvements, stockage et transport, distribution aux hôpitaux. Les associations ont un but non lucratif, contrairement aux entreprises dont la logique est de maximiser leurs profits. Il ne leur est pas interdit de faire des bénéfices mais elles ne peuvent pas les distribuer. Elles doivent aussi justifier de la bonne utilisation des fonds, publics ou privés, qui leur sont confiés. La gestion financière comme celle des ressources humaines sont devenues des enjeux clés, qui les rapprochent ainsi du mode de fonctionnement des entreprises. Notre article s'intéressera particulièrement à la gestion des ressources humaines au sein des associations dont la caractéristique est de voir cohabiter des acteurs aux profils différents (adhérents, bénévoles, volontaires, salariés), ce qui entraîne des rapports de travail particuliers et engage à promouvoir une nouvelle approche des relations entre leurs collaborateurs.

Plusieurs types d'acteurs cohabitent au sein des associations : les adhérents, les bénévoles, les volontaires et les salariés. Les membres de l'association (ou adhérents) partagent le projet associatif ; ils marquent leur adhésion en s'acquittant d'une cotisation et en exerçant leur vote aux assemblées générales (instances souveraines de l'association). Les bénévoles sont en général issus des rangs des adhérents mais certaines associations n'imposent pas toujours une adhésion préalable ; les bénévoles défendent le projet associatif en consacrant leur temps et leurs compétences aux activités proposées par l'association. Les volontaires bénéficient d'un

---

<sup>1</sup> Institut de Recherche et d'information sur le Volontariat – Iriv – [www.iriv.net](http://www.iriv.net)

statut particulier et d'une indemnité liée à leur mission ; ainsi en France trois statuts existent pour les volontaires : volontaires de solidarité internationale (régis par la loi de 2005), volontaires civils (régis par la loi de 2002 qui a mis fin à la conscription obligatoire) ; sapeurs pompiers volontaires (régis par la loi de 1996). Les salariés enfin, dernier type d'acteur oeuvrant pour l'association, ont un contrat de travail qui implique un lien de subordination par rapport à l'association qui est leur employeur. La décision d'embaucher ou de débaucher un salarié, comme le profil du candidat, est collégiale : elle est prise par le conseil d'administration formée de bénévoles qui est l'instance dirigeante de l'association.

La différence entre bénévolat et volontariat est propre à la France. En Belgique, le terme de volontariat est utilisé indifféremment pour désigner bénévoles et volontaires. Dans la loi belge sur le volontariat, appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, il est indiqué que le premier objectif du législateur est de proposer une réglementation qui soit accessible aux personnes directement concernées : les bénévoles et les associations locales<sup>2</sup>. Dans son rapport annuel, la Croix Rouge de Belgique (CRB) propose un bilan régulier du volontariat en son sein. En 2007, la CRB a pu compter sur 9 371 volontaires pour développer l'ensemble de ses activités : action sociale de proximité, activités de jeunesse, droit international humanitaire et diffusion des normes humanitaires, don de sang, formation, activités de secourisme et services de support.

Bénévolat et volontariat sont attachés à cinq notions essentielles :

1. la liberté ; bénévoles et volontaires choisissent librement de s'engager ;
2. le désintéressement ; gratuité totale pour les bénévoles, indemnités autorisées pour les volontaires en fonction de la mission effectuée mais qui ne correspond pas au « prix » du marché,
3. l'altruisme ; l'engagement est pour un autre qui est différent de la famille ou du seul cercle amical du bénévole,
4. l'intérêt général ; bénévoles et volontaires poursuivent, comme l'association, dans un but non lucratif<sup>3</sup>,
5. l'engagement ; bénévoles et volontaires servent le projet associatif.

---

<sup>2</sup> La Fondation Roi Baudouin propose une brochure en version électronique, téléchargeable sur le lien suivant <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178362&LangType=2060>

<sup>3</sup> « *non profit* » en anglais, par opposition aux entreprises qui cherchent à maximiser leurs profits (« *for profit* »)

Il est important d'insister sur ces différences sémantiques entre bénévolat et volontariat pour comprendre la réalité des situations étudiées. En effet, l'Université de Liège (UIB) a étudié, en partenariat avec la Croix Rouge Belge, les relations entre « volontaires » et « permanents »,<sup>4</sup> dont les résultats ont animé les travaux de la Commission « Volontariat Croix-Rouge ». Les termes utilisés sont donc « volontaire » pour désigner les bénévoles et « permanents » pour les salariés ; cette précision sémantique est importante pour que l'on puisse comprendre les logiques en jeu. Dans la suite de notre exposé, nous préférons parler des bénévoles (gratuité totale de l'engagement) et des salariés (contrepartie financière, le salaire, précisé dans le contrat de travail).

La différence essentielle entre bénévoles et salariés réside précisément dans l'existence ou non de rémunération, qui est liée directement aux qualifications, aptitudes et compétences. Un travail bénévole, « non rémunéré » est toujours sujet à caution : il fait naître le soupçon d'incompétence. Pourtant, bénévoles et salariés partagent le même combat :

1. ils s'efforcent de gérer et d'employer leur temps de la manière la plus utile pour l'association ;
2. ils font vivre et développent le projet associatif ;
3. ils doivent aussi financer leurs activités ; le bénévolat est gratuit mais pas les activités de l'association ;
4. ils mobilisent en permanence des compétences pour servir le projet ; le recrutement de nouveaux bénévoles est, par exemple, permanent dans les associations ;
5. ils doivent motiver leurs équipes (bénévoles et salariées) pour transmettre des savoirs, savoir-être et savoir-faire ;
6. ils valorisent au mieux les compétences, par le biais des formations, pour que bénévoles et salariés soient les plus performants pour l'association ;
7. ils communiquent pour faire connaître leurs actions, dimension fondamentale pour sensibiliser le grand public à leur cause et motiver les équipes de manière interne.

Il est souvent impossible dans ces différentes activités de distinguer « bénévoles » et « salariés ». Le critère pour bien remplir sa mission est la compétence qu'elle soit rémunérée (pour le cas des salariés) ou non (pour les bénévoles). Le principal sujet d'opposition au sein des associations est lié à la légitimité de l'action de chacun : le « don » du bénévole s'oppose

---

<sup>4</sup> « Travailler ensemble volontaires permanents » Université de Liège, Croix Rouge de Belgique, 2007 ; initiative soutenue par le Fonds social des Etablissements et Services de Santé bicommunautaires.

au « dû » des salariés. Certains bénévoles se sentent parfois impuissants face à des situations qui exigent une pratique professionnelle particulière. Inversement, il existe des bénévoles très qualifiés qui oeuvrent au sein des associations et sont parfois plus compétents que certains salariés. Une infinité de situations se présentent qui font la richesse de la vie associative mais compliquent les relations entre des collaborateurs aux statuts différents.

Si l'on prend l'exemple de la Croix Rouge de Belgique, le choix du statut des collaborateurs n'est pas forcément définitif. Ainsi un bénévole qui s'illustre par des compétences particulières (par exemple pour la gestion financière) ou pour des actions de communication (pour les campagnes annuelles en faveur du don de sang) pourra facilement intégrer l'équipe des salariés. La raison essentielle de cette préférence pour le salariat est de pouvoir s'assurer les services de ce collaborateur compétent de manière permanente. Inversement, un salarié de la Croix Rouge Belge qui a œuvré de longues années au sein de l'administration peut décider à l'heure de la retraite de s'engager bénévolement pour des actions sur le terrain, comme par exemple l'accueil de populations migrantes dans un centre d'action sociale de quartier. Il est alors en prise directe avec la réalité de l'action de la Croix Rouge, face à son public.

Les schémas classiques de gestion des ressources humaines (GRH) ne peuvent pas s'appliquer aux associations ; ils doivent être adaptés pour intégrer le statut de chacun, bénévoles et salariés, qui est source d'obligations réciproques. Ce nouveau modèle GRH, qui serait plus adapté au monde associatif, doit privilégier une approche transversale des compétences. Il est important de rappeler à chacun les raisons pour lesquelles ils ont choisi de s'engager dans l'association : bénévoles comme salariés souhaitent défendre le projet associatif. Mais il existe une différence fondamentale entre eux : les bénévoles remplissent leur mission à titre gratuit, ce qui ne réduit pas leurs obligations mais autorise une plus grande marge de liberté (notamment en temps) ; les salariés doivent justifier de leurs journées de travail et des heures effectivement œuvrées pour l'association.

Une approche par les compétences transversales permet de transcender les différences statutaires entre bénévoles et salariés :

1. ils apprennent à travailler avec des collaborateurs aux statuts et profils différents ; ils doivent ainsi concilier des expériences singulières aux motivations différentes ;

2. ils sont confrontés aux attentes de publics particuliers aux demandes de plus en plus précises et de plus en plus complexes ; la seule pratique professionnelle ne suffit pas toujours, l'expérience personnelle est souvent décisive ;
3. ils doivent résoudre des conflits au sein des équipes qui ne relèvent pas du droit social ; on peut licencier un salarié, il est très difficile de renvoyer un bénévole qui ne souhaite pas démissionner ;
4. ils construisent et développent des réseaux différents (sociaux, professionnels) quel que soit leurs statuts ; la dimension personnelle est alors fondamentale ;
5. ils doivent évaluer sans cesse les résultats de leur action en appréciant leur impact sur un public précis et leur utilité sociale, critère déterminant pour que l'action continue d'être financée.

Le bilan annuel qui est fait par la Croix Rouge de Belgique sur le volontariat en son sein est très utile pour donner toute leur place aux volontaires qui sont des acteurs essentiels et indispensables de l'action sociale de proximité et des activités de secours. C'est une manière de récompenser cet engagement bénévole au service des autres, dans un domaine particulièrement exigeant. Il serait aussi important d'adopter une présentation des compétences que les volontaires ont développées à cette occasion. Cette approche présenterait deux avantages : valoriser cette expérience atypique mais aussi les rapprocher de leurs « collègues » salariés/permanents. Le statut les sépare, les compétences les rapprochent.

En Europe et dans le monde, le bénévolat/volontariat est à présent reconnu comme un véritable phénomène de société qui bénéficie de lois (comme celle sur le volontariat de 2007 pour la Belgique), d'enquêtes nationales (notamment celles menées par la Fondation Roi Baudouin) ou d'études plus appliquées (comme celle menée par l'Université de Liège avec la Croix Rouge de Belgique). Le bénévolat est devenu une dimension incontournable de toutes les politiques publiques mises en oeuvre par l'Etat ou les collectivités locales. Il était déjà un facteur essentiel, originel, du monde associatif, par essence dirigé par les bénévoles.

La gestion des ressources humaines bénévoles peut à présent être envisagée sous un angle plus constructif et plus « professionnel ». Les associations ont besoin de collaborateurs compétents pour pérenniser leurs actions, qu'ils soient bénévoles ou salariés : le recrutement, la formation, la valorisation des acquis d'une expérience bénévole sont des enjeux importants pour réussir cet objectif.

La Croix Rouge de Belgique a travaillé avec l'Université de Liège pour comprendre et analyser les relations particulières et les attentes précises exprimées par ses collaborateurs : volontaires et permanents. Le constat a montré combien leurs actions étaient complémentaires mais cette complémentarité ne va pas de soi. Il faut à présent passer à une nouvelle étape : passer des préconisations à l'action en envisageant une gestion des ressources humaines qui soit basée sur les compétences et non plus sur le statut (volontaires/permanents). La première richesse de la Croix Rouge de Belgique, comme de toutes les associations, est cette alliance entre des hommes et des femmes mobilisés pour défendre un même projet : celui de leur association.

### **Sources :**

- Croix Rouge de Belgique, *Bilan annuel 2007*, Bruxelles, 2008
- Fondation Roi Baudouin, *La loi sur le volontariat – questions pratiques*, Bruxelles, octobre 2008
- Halba (B), *Gestion du bénévolat et du volontariat*, Editions De Boeck, Bruxelles, 2006
- Halba (B), *Bénévolat et volontariat en France et dans le Monde*, La Documentation française, Paris, 2003
- Iriv, *Quel statut pour le bénévole/volontaire ?*, Paris, 1998
- Iriv, *Bénévolat/volontariat et emploi : concurrence ou complémentarité ?*, Paris, 1999.
- Iriv, *Valoriser les acquis de l'expérience bénévole (VAEB)*, Paris, 2007.