



Les enjeux de l'organisation du travail bénévole à la Fondation de l'Armée Du Salut Un surcroît de sens et de lien social ordinaire

Philippe Lyet

Synthèse du rapport de recherche
et propositions

Synthèse du rapport de recherche

Les ressorts complexes de l'engagement bénévole

L'enquête montre que les ressorts du bénévolat à l'Armée du Salut sont multiples voire paradoxaux, mêlant orientations altruistes et préoccupations intéressées dans une dynamique qui mobilise les volontaires. Les attentes des bénévoles de la FADS, dont la satisfaction détermine la poursuite de leur engagement, ne portent ainsi pas seulement sur des objectifs en termes d'utilité et d'efficacité. Quelle que soit l'origine de leur engagement (religieuse, humaine, politique vocationnelle, endogène), les bénévoles apprécient également de découvrir du lien, du sens et du plaisir dans leur activité. Ils souhaitent se faire du bien et ils y découvrent des amis.

Cependant, leur activité bénévole, pour enrichissante qu'elle soit, les confronte à des épreuves, celles des personnes rencontrées mais également celles auxquelles ils sont confrontés : épreuve de la séparation, de la confrontation à la grande pauvreté ou du décès de la personne visitée. Ces épreuves, en fonction de leur degré, peuvent se révéler décourageantes, au moins provisoirement, voire conduire à un sentiment d'impuissance.

Ces différents éléments fournissent des indications sur les points d'attention à avoir pour organiser, manager, animer le bénévolat, afin que les bénévoles poursuivent leur engagement parce qu'ils s'y retrouveront. La direction du bénévolat de la FADS, en liens étroits avec les animateurs dans les établissements, en a bien conscience.

Les apports du travail bénévole en termes de lien social ordinaire

De manière quasi unanime, les relations que les bénévoles nouent avec les personnes hébergées ou accompagnées sont repérées comme contribuant au bien-être de celles-ci et, parfois, à l'amélioration de leur situation individuelle mais aussi de la dynamique collective des établissements. Les deux dimensions, bien-être et amélioration de la situation, sont reliées par les salariés. Si les bénévoles repèrent les évolutions des situations individuelles des personnes, les salariés identifient quant à eux les effets collectifs et systémiques du bénévolat.

Les apports des bénévoles sont différents selon les types d'établissements et les secteurs de politiques publiques. Dans des secteurs où la professionnalité des salariés ne couvre pas certains besoins (par exemple, l'aide aux devoirs dans l'établissement d'accueil de MNA ou l'enseignement du français dans des lieux d'accueil de réfugiés), les bénévoles développent une intervention nécessitant une certaine technicité. Celle-ci est reconnue par les salariés mais pose des questions en termes de compétence et de formation des volontaires. Dans les autres établissements, l'apport des bénévoles réside principalement en des échanges et une forme de convivialité. Les enjeux varient donc selon les secteurs et supposent des politiques différenciées d'accompagnement de l'activité bénévole.

Cependant, quelle que soit la spécificité des apports secteur par secteur, un point commun relie les différentes expériences de bénévolat : il apporte un surcroît de lien social et, par là-même, un surcroît de sens pour les différents acteurs de la FADS concernés, salariés et bénévoles.

Le risque souvent évoqué par des professionnels qui ne travaillent pas à côté de volontaires que ceux-ci concurrencent leur activité est démenti par l'enquête dans les établissements de la FADS où il y a des équipes bénévoles. L'activité de ces derniers est en effet nettement différenciée de celle des salariés mais chacun concourt à une organisation commune.

Les bénévoles, par le fait qu'ils sont peu présents et qu'ils n'exercent pas les métiers cœurs des établissements, demeurent dans une certaine extériorité. Ils apportent un autre regard et construisent une relation d'une autre nature que ceux portés par les professionnels. Certains d'entre eux peuvent être amenés à proposer des activités très différentes de celles des salariés. Ces activités conduites par les volontaires apparaissent comme des temps privilégiés pour les personnes accompagnées et où la

parole est plus libre. Cela permet à ces dernières de rencontrer d'autres personnes, de sortir d'un entre-soi et d'un « formatage ».

Les professionnels rencontrés valorisent ce rôle tenu par les bénévoles, éloigné des postures professionnelles. Cela permet aux personnes hébergées ou accompagnées de bénéficier de relations ordinaires qui manquent peut-être dans des organisations exclusivement professionnelles. L'analyse du travail bénévole est convergente avec celle des apports des bénévoles. La plus-value des interventions des volontaires réside en un surcroît de lien social dont le caractère ordinaire apparaît complémentaire au lien social professionnel qui s'établit avec les salariés.

Mais toute médaille a son revers et la réalité du travail bénévole se révèle complexe. En effet, celui-ci peut comporter des « risques de posture », selon les paroles d'une salariée, car les personnes aidées présentent des caractéristiques qui ne sont pas tout-à-fait ordinaires. Aussi, le travail bénévole, comme tout travail, ne peut s'exercer sans encadrement ni régulation, et ni sans un minimum de formation ou de guidage.

Les spécificités de l'organisation du travail bénévole et de son intégration dans l'activité institutionnelle

Dans les établissements de la FADS où le bénévolat est développé, le travail bénévole est étroitement inséré dans une organisation plus vaste, comme une composante de l'action. Il fait l'objet d'un accompagnement et d'une régulation formalisés par des responsables salariés qui travaillent parfois avec des responsables bénévoles, lorsqu'il y a plusieurs équipes de volontaires.

Le recrutement des bénévoles est un point d'attention pour les responsables. Il recouvre plusieurs dimensions, d'inscription administrative par exemple, mais surtout d'adéquation entre les besoins de la FADS et les propositions ou les compétences des bénévoles. Face à cet enjeu, les établissements ont plus ou moins formalisé des entretiens de recrutement.

Les responsables doivent faire preuve de souplesse pour faire avec des personnels bénévoles qui gardent une autonomie au sein de l'organisation. La question de la fidélisation des bénévoles est un défi dans plusieurs établissements. L'encadrement des bénévoles présente des caractéristiques qui le distingue de celui des salariés. Il s'agit plus d'une animation, de prendre soin, de valoriser, de reconnaître les apports et la place des bénévoles.

Pourtant, des questions qui ressortent classiquement de la GRH se posent comme la question de la compétence des volontaires à accomplir les tâches qui leur sont confiées. Faut-il alors aller jusqu'à formaliser une GRH des bénévoles à la FADS, à l'instar de ce qui se passe dans d'autres associations ?

Parallèlement à ces démarches procédurales, l'intégration du travail bénévole et du travail salarié apparaît comme un gage de qualité et de sécurisation des pratiques. Dans la plupart des cas, l'émergence non voulue au départ d'un travail d'équipe bénévoles/salariés conduit à ce que les uns et les autres soient régulièrement en relation, échangent des informations et se coordonnent. Le recours à des outils pratiques (badges, trombinoscope) renforce cette intégration en permettant à la fois de distinguer les volontaires des professionnels et d'inscrire les uns et les autres dans l'activité institutionnelle.

Cette situation n'est cependant pas générale. Dans certains cas particuliers, des professionnels sont réservés, voire réticents face à la présence de bénévoles. Très souvent, outre la question de la posture, c'est celle des compétences qui est avancée. Ces professionnels comparent l'intervention des volontaires avec celle des salariés, avec les critères qui qualifient le travail professionnel et, à ce jeu de comparaison, le travail bénévole apparaît comme un sous-travail qui, de surcroît, comporte des risques. A la différence de ces salariés, ceux qui encadrent les volontaires ont bien repéré la spécificité du travail bénévole et le fait qu'il ne se confond pas avec le travail salarié.

Le rôle de ces responsables salariés des bénévoles apparaît crucial dans les établissements où le bénévolat est développé. Mais ce métier d'encadrant salarié de bénévoles est encore à construire. Il s'agit alors pour la Fondation de l'Armée Du Salut de s'engager dans une formalisation de ces fonctions et dans la professionnalisation des personnes qui les occupent.

Propositions pour une stratégie de développement du travail bénévole

Le développement du travail bénévole à la FADS est confronté à deux défis, celui de son élargissement à d'autres établissements et celui d'une organisation plus étayée et plus systématique. Pour ce faire, la Fondation peut tirer des leçons des caractéristiques existantes du bénévolat dans les établissements où il a été développé, au-delà des différences de types d'établissements ou de types d'activités

Les réponses aux deux défis doivent être pensées de manière concomitante et intégrée. Les travaux sur l'innovation dans les organisations (Alter, 2000) montrent en effet que ce qui a été pertinent à un endroit ne peut pas être transposé ou reproduit tel quel à un autre. L'expérience des uns est féconde pour d'autres quand ils peuvent construire un chemin qui tienne compte des caractéristiques singulières de leur configuration locale. Pour autant, il y a innovation globale si, au-delà des singularités locales, des éléments communs font avancer une organisation dans son ensemble.

Pour le dire autrement, le développement du travail bénévole à la FADS nécessite une animation et une structuration qui soient systématiques et qui fassent système. Aussi, il nous semble que la FADS gagnerait à développer un double mouvement : d'une part, en renforçant, en stabilisant et en référentialisant l'existant, sans l'uniformiser mais en dégageant et en formalisant des dimensions communes ; et, d'autre part, en accompagnant les établissements qui sont dépourvus de travail bénévole à construire une dynamique qui tienne compte des singularités de leur contexte et qui embarque leurs salariés, en s'inspirant de l'expérience d'autres établissements et en s'inscrivant dans les cadres, moyens, processus et procédures définis au niveau national.

Pour favoriser le développement du travail bénévole dans les établissements qui en sont dépourvus, un premier obstacle doit être franchi en surmontant les réserves ou les réticences des salariés, fondées sur des représentations inappropriées comme l'a montré l'enquête. Pour cela, animation et structuration doivent être combinées. Il faut que l'enjeu du bénévolat soit porté dans chaque établissement par une fonction, et donc par un poste, de référent salarié du bénévolat, qui deviendrait ensuite encadrant salarié des volontaires lorsque le travail bénévole serait mis en place. Une animation nationale du réseau des référents bénévolat et des encadrants des bénévoles conduirait à ce que les premiers puissent découvrir les réalités, les apports et les conditions du travail bénévole, par un travail sur ce présent rapport de recherche, par des déplacements dans les établissements des encadrants des bénévoles et par des échanges réguliers d'expériences lors de regroupements nationaux (trimestriels dans le premier temps du lancement de la dynamique du réseau national des référents et encadrants). L'animation du réseau pourrait comporter une dimension d'analyse des situations et des problèmes de chaque référent et encadrant, dans un objectif de recherche de pistes de résolution des problèmes.

Parallèlement, la construction progressive d'un référentiel d'animation du bénévolat permettrait de formaliser les bonnes pratiques et d'identifier les exigences communes à tous les établissements et à toutes les activités bénévoles mais aussi les exigences spécifiques aux types d'établissements, de politiques publiques, de publics cibles et d'activités bénévoles. Cela pourrait favoriser la formalisation d'un profil de poste d'encadrant salariés des bénévoles. La construction d'une formation interne nationale préalable à la prise de poste d'encadrant des bénévoles permettrait de stabiliser l'encadrement des bénévoles.

En ce qui concerne l'encadrement des bénévoles, l'enquête montre que la richesse du travail bénévole dans les établissements de la FAS réside dans le fait qu'il n'est pas professionnel et construit des relations ordinaires. L'enquête montre également que le travail bénévole comporte cependant des enjeux de compétence et confronte les volontaires à des épreuves. L'enquête montre encore que le travail

bénévole s'inscrit en complémentarité du travail professionnel quand volontaires et salariés font équipe et quand leur activité est bien identifiée dans les établissements par les différentes personnes qui y passent.

Ces différentes dimensions et exigences peuvent se découvrir par la pratique mais cela peut prendre du temps, un temps pendant lequel des bénévoles novices peuvent ne pas être agis de manière optimale. Aussi, il semble nécessaire d'envisager la construction d'un programme national de formation et d'analyse de la pratique des bénévoles, avec des dimensions communes pour tous les bénévoles et des dimensions spécifiques aux types d'établissements, de politiques publiques, de publics destinataires des actions et d'activités bénévoles.

Enfin, l'enquête montre que le développement et la stabilisation du travail bénévole sont favorisés quand les bénévoles sont inscrits dans des équipes de bénévoles qui participent elles-mêmes à l'organisation de l'établissement, dans la recherche d'une complémentarité de leurs activités et de leur place avec celles des équipes salariées. Il s'agit alors de mettre au travail, dans chaque établissement, avec l'encadrant salarié des bénévoles et avec le management, l'organisation d'échanges entre volontaires et professionnels et l'institutionnalisation du travail bénévole, notamment par des marqueurs identifiables (par exemple : badges, trombinoscope).

L'ensemble de ce programme doit rester réaliste, notamment en n'oubliant jamais que le temps disponible des bénévoles est limité. Par exemple, les formations et les réunions proposées aux volontaires doivent être courtes (une à deux journées par trimestre maximum).