



Synthèse du 1<sup>er</sup> débat du CRIB de Paris (2011),  
Année européenne du volontariat et du bénévolat

« Le salarié, opportunité ou menace pour  
les bénévoles ? »

1<sup>er</sup> mars 2011

Maison des Associations du XIII<sup>e</sup> arrondissement

CRIB de Paris  
8 rue Albert Bayet – 75013 Paris  
[www.cribdeparis.com](http://www.cribdeparis.com)  
[evin.cochet@pps.com](mailto:evin.cochet@pps.com)



2011, année européenne du bénévolat et du volontariat



Avec le concours de la Mairie de Paris





Le débat intitulé « *Le salarié, opportunité ou menace pour les bénévoles ?* » a eu lieu le 1<sup>er</sup> mars 2011 à la Maison des Associations du XIII<sup>ème</sup>. Il a été organisé par le Centre de Ressources et d'Informations des Bénévoles (CRIB) de Paris. Il était animé par **Frédéric CORNU** et **Evin COCHET**, respectivement directeur de l'ADDEL et responsable du CRIB de Paris.



## Contexte

Le CRIB de Paris organise en 2011 un cycle de débats afin de promouvoir le bénévolat dans le cadre de l'Année Européenne du Bénévolat. Ces débats ont pour missions d'amener une réflexion collective sur la place et le rôle du bénévole dans son association et plus largement dans la société.

## Objectifs du débat

Il était attendu de ce débat un clivage sur les thèmes sous-jacents de ce sujet tels que la gouvernance des associations, la professionnalisation, le projet associatif ou encore les attentes de chaque corps au sein d'une même structure.

## Intervenants

Ce sont 4 intervenants qui se sont donné le change :

**Alain SAUVRENEAU** : Président de la CPCA RIF

**Elisabeth PASCAUD** : Présidente de France Bénévolat Paris

**Auréliano BOCCASILE** : Directeur de la FAGE

**Pascal WAGNER** : Président du Sporting Club Universitaire (SCUF)

Les intervenants ont exposé leur point de vu en introduction du débat qui s'est ensuite ouvert à la salle.



## ■ Ouverture du débat :

**Joëlle MAURY** (Directrice de la Maison des Associations (MDA) du XIIIème arrondissement) : Elle a demandé d'accueillir Claire JODRY, la responsable de l'animation des 20 Maisons des Associations Parisiennes et de la conception d'événements associatifs au sein de la Direction des Usagers des Citoyens (DUCT).

Pour Joëlle MAURY, « *le sujet du jour est intéressant car il répond à un questionnaire personnel* ». En effet, issue du bénévolat puis militante, c'est aujourd'hui un poste professionnel dans le monde associatif que Madame Maury occupe en parallèle d'un poste de bénévole. Finalement, ces expériences se nourrissent mutuellement. « *Il est difficile de se situer entre les fonctions bénévole et de salarié. Bon débat à tous* ».

**Marie Boutaud** (Déléguée Départementale à la Vie Associative de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale) :

Madame Boutaud a rappelé que « *2011 est l'Année Européenne du Bénévolat. Il sera organisé en particulier un temps fort du 14 au 20 avril sur le parvis de l'Hôtel de ville ainsi que des actions au sein des écoles.* »

## ■ Présentation des invités

### **Auréliano BOCCASILE :**

Directeur général de la FAGE (Fédération des Associations Générales Etudiantes) depuis 2 ans, il a été président de l'AFGES (Association Fédérative Générale des Etudiants de Strasbourg) et consultant en tant qu'expert en 2009 pour la rédaction du rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales intitulé « *Référentiel de missions du service civique volontaire* ».

### **Elisabeth PASCAUD :**

Elle est Présidente de France Bénévolat Paris. Le rôle de cette structure consiste à effectuer l'intermédiation entre les candidats au bénévolat et les associations.

Elisabeth PASCAUD s'est engagée dans le mouvement associatif après avoir quitté le milieu du travail où elle exerçait comme chargée de mission à la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (département des synthèses).

### **Alain SAUVRENEAU :**

Président depuis le 2ème semestre 2010 de la CPCA RIF (Conférence Permanente des Coordinations, Région Ile de France), il est aussi président de l'UCPA (Union Nationale des Centres Sportifs de plein air) et dirigeants d'importantes fédérations comme la Fédération Léo-Lagrange. Il a, en outre, contribué en 2001 à la rédaction d'un rapport du Conseil National de la Vie Associative sur « *La Situation des Dirigeants Associatifs* ».

### **Pascal WAGNER :**

C'est le Président du Sporting Club Universitaire de France (SCUF), club omnisport parisien depuis 1994.

## ■ Interventions des invités :

### **Auréliano BOCCASILE :**

Après avoir présenté l'organisation de sa structure et son fonctionnement (fédération d'associations étudiantes, les dirigeants sont renouvelés chaque année et sont tous étudiants),



M. Boccasile définit ce que sont les champs d'intervention des bénévoles et des salariés au sein de sa fédération comme suit :

*« Les Bénévoles ont une vision à court terme car ils sont jeunes et étudiants. Ils apportent une vision de terrain sur les problématiques. C'est aux bénévoles de tenir les relations institutionnelles et politiques. »*

*Les salariés œuvrent sur le soutien de la politique de développement (exemple : partenariat). Ils sont présents plus longtemps dans l'organisation et mettent de ce fait un cadre sur le bureau pour les orienter ».*

### **Elisabeth PASCAUD :**

Elle illustre son propos par 4 exemples afin de relever des éléments de réponse au thème :

- *« Une association avec beaucoup de salariés : crainte des salariés que les bénévoles leur fassent perdre leur emploi et le professionnalisme de la structure. Il y a ici concurrence. »*
- *« Une grande association avec de nombreux salariés et peu de bénévoles : une crainte d'une dérive à trop s'appuyer et déléguer sa responsabilité sur les salariés. »*
- *« Une association fonctionnant sur la présence des bénévoles avec des problèmes de coordination. Les bénévoles ont peur de se faire déposséder du pouvoir de décision et de se faire instrumentaliser par les salariés. »*
- *« Une petite association qui a eu un emploi aidé qui est devenu permanent. Les bénévoles ont trop imaginé que le salarié serait un « Super Bénévole », ce qui a conduit à l'échec. »*

*En conclusion il y a un problème d'équilibre entre les bénévoles et les salariés sur le pouvoir, les orientations et sur le risque d'instrumentalisation. Il faut se demander ce qu'est le besoin en fonction du projet ».*

### **Alain SAUVRENEAU :**

*« Il y a autant de formes de bénévolat que d'associations. Il est difficile de comparer l'adhérent d'une association de bridge avec le président d'une fédération de 4000 salariés ».*

M. SAUVRENEAU présente son parcours personnel pour illustrer l'imbrication des statuts de bénévole et de salarié. Il a commencé comme bénévole puis comme salarié pour la même mission de militant à Léo Lagrange. Il est resté dans la même organisation comme salarié pour exercer des fonctions de secrétaire général puis d'administrateur. Aujourd'hui retraité il continue à porter des mandats pour cette association.

Il répond au questionnement opportunité ou menace en disant *« ni l'un, ni l'autre, ou l'inverse : cela dépend du projet et de la fonction. Il faut par exemple avoir certaines compétences d'ordre professionnel pour être trésorier d'une grosse fédération ».*

Enfin, le bénévolat n'est pas un statut contrairement à celui de salarié. *« Il existe un lien de subordination entre eux et c'est le président qui assume la responsabilité d'être employeur. Il faut donc trouver le juste équilibre entre l'activité technique et le politique ».*

### **Pascal WAGNER :**

Il a une longue expérience associative puisqu'il est président du club depuis 1994 et a été secrétaire général auparavant. La structure est passée de 1 à 19 salariés pendant sa mandature.

*« La question se pose à l'inverse puisque le bénévole ne peut ignorer le monde du travail. Il l'a forcément côtoyé comme ancien salarié ou même est-il encore actif. »*



Le bénévolat est spécifique car il n'y a ni subordination, ni obligation ni statut légal, mais tout de même des responsabilités. On peut ainsi répondre à la problématique par une autre problématique, celle du pouvoir, de la cohabitation entre deux mondes et deux modes de « rémunération » différentes. Alors pourquoi devenir et rester bénévole ? Si le salarié fait son travail de salarié, et le bénévole son travail de bénévole, il n'y a pas de menace. Mais voilà, rien n'est aussi simple. L'évolution du monde associatif amène à une normalisation et fait donc appelle à des compétences à temps plein. Pour le sport, il faut des salariés diplômés : ce sont des contraintes issues du monde associatif et en même temps des contraintes financières. Il faut par ailleurs conserver les particularités associatives : le caractère non lucratif et les valeurs « philosophiques » mais avec des contraintes marchandes, c'est compliqué.

Dans ce cadre, comment éviter que le salarié prenne le pas sur le bénévole, ce gardien du temple ? Le salarié a comme problématique personnelle d'assurer la pérennité et l'évolution de son poste. Le bénévole risque de perdre son énergie ou d'avoir des complexes face au salarié. Cela nous amène à la notion d'attelage : s'il y a des forces contraires, on n'avance pas ; si on va dans le même sens on avance bien. Mais il y a rarement de bons cochers dans le mouvement associatif. Opportunité et menace seront donc en fonction de la bonne intelligence au sein de la structure. On va donc s'appuyer sur trois points :

- La clarté de rapport, des objectifs à moyen et long termes
- communiquer sur les moyens alloués pour réaliser les objectifs
- la pédagogie »

## ■ Débat ouvert avec la salle

**Frédéric CORNU :** Nous sommes à peu près tous en accord sur le fait de chercher l'équilibre et la bonne entente. Est-ce réellement aussi idyllique dans vos associations ? Faut-il professionnaliser d'avantage ? Les salariés prennent-ils le pas sur les bénévoles ? Est-ce que tout fonctionne si bien ? Quelle est la tendance dans vos associations ?

**Elisabeth PASCAUD :** « Ce n'est pas aussi idyllique : l'équilibre est à renégocier sans arrêt et il faut y prêter attention pour ne pas le rompre. On ne va pas vers plus de salariés pour des raisons évidentes économiques mais on cherche plutôt à remplacer les salariés par des bénévoles qui devraient assurer les mêmes fonctions ».

**Auréliano BOCCASILE :** « Le salarié a une grande responsabilité sur le respect de l'engagement bénévole. Il doit faire attention à ne pas aller trop loin et remettre le bénévole face à ses responsabilités sinon l'objet et la nature de l'association sont déplacés ».

**Alain SAUVRENEAU :** « Il faut revenir à ce qu'est l'association : c'est un projet. Pour rappel, la loi 1901 n'est pas obligatoire pour s'associer et pour mener un projet. La différence entre aujourd'hui et avant, c'est qu'il est maintenant difficile de trouver des parents pour accompagner l'équipe d'enfants le samedi. De plus, le président est aujourd'hui plus exposé en cas de problème. Il est le responsable légal et s'il faut un coupable ce sera lui.

L'activité de l'association est le moyen pour atteindre son objectif en fonction du projet, et non l'objectif en soit. Le bénévole est en charge du politique et le salarié de sa mise en œuvre ».

**Questions de la salle :** Madame PASCAUD, quelle représentation le public se fait-il des salariés et des bénévoles ? On imagine qu'il est plus simple de parler au bénévoles qu'aux salariés.

**Elisabeth PASCAUD :** « La position institutionnelle qu'ils occupent n'est pas la même. Ce sont deux statuts qui se complètent ».



**Questions de l'animateur :** Y a-t-il une évolution du statut bénévole avec le besoin en compétence qui s'accroît ?

**Alain SAUVRENEAU :** « Il ne faut pas utiliser le terme de « statut » du bénévole car la France est un pays de droit. On cherche en créant ce statut à fabriquer un cadre, avec des droits et des devoirs, qui fera perdre la liberté du temps qu'on donne. Il y a une différence entre donner du temps, animer dans la durée, administrer, diriger... Ce ne sont pas les mêmes échelons ».

**Témoignage de la salle :** « Dans le sport, l'animation était confiée aux parents, mais un bon joueur ne fait toujours pas un bon animateur. Dans mon club, le président se soulage du recrutement des bénévoles en déléguant cette fonction au salarié. Ce dernier est allé jusqu'à « licencier un bénévole ». Quand on en arrive là, le salarié est une menace pour le bénévolat ».

**Pascal WAGNER :** « Il y a des présidents avec des ambitions et d'autres qui y mettent les moyens. Par exemple, si on veut changer de division (monter) il y a un coût pour le club. L'arrivée de diplômés ne répond que partiellement à cette problématique ».

**Frédéric CORNU :** La professionnalisation a changé les choses...

**Auréliano BOCCASILE :** « Il faut différencier le bénévole ponctuel de celui qui a de la responsabilité. D'autre part, le salarié n'est pas là pour remettre en cause le processus démocratique. La taille de l'association aussi entre en compte, la place du salarié n'est pas la même dans une petite structure ou dans une grosse. Dans une petite association, le bénévole lâche un peu sa responsabilité sur le salarié, ce dernier prend un petit peu le contrôle sur certaines choses. Dans une grosse, ce n'est pas la même. Alain, vous avez vous-même une carrière de bénévole ».

**Alain SAUVRENEAU :** « Le bénévole qui a les compétences est en mesure de gérer sa fonction de responsable. Mais les bénévoles et les salariés peuvent être déviants, à chacun d'assurer son rôle ! »

**Précisions de la salle :** « On mélange deux notions en parlant de professionnalisation : les compétences et la certification professionnelle. Pour les bénévoles, il doit avoir ou doit apprendre des compétences. Pour les diplômés, il y a des règles, des habitudes, etc... qui mélangent les compétences et la certification. En cas de problèmes, on va s'intéresser aux diplômes présents au sein du club. Dans ce cas, on menace le bénévolat au lieu de favoriser la complémentarité ».

**Elisabeth PASCAUD :** « Nous avons une illustration de la menace des salariés sur le bénévolat ou sur le fonctionnement de l'association lorsque nous sommes dans cette logique. On le retrouve dans le secteur du sport quand on vise des résultats pour obtenir des financements par exemple ».

**Alain SAUVRENEAU :** « Le cœur c'est les relations humaines. Ce débat existait aussi il y a 40 ans. Ce qui est surprenant, c'est de voir maintenant qu'on recrute des bénévoles par petites annonces ! »

**Questions de la salle :** Quel est le rôle de l'Etat ? Le bénévolat créé du salariat en France. S'il n'y a plus de bénévole, on crée du chômage ! Et quid de la VAE ?



**Pascal WAGNER :** « Il faut parler le même langage, par exemple entre un trésorier et un comptable. La VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) permet de transformer les compétences en vu de changer de projet professionnel ».

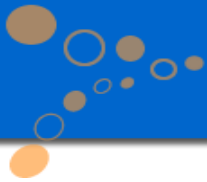
**Alain SAUVRENEAU :** « Le secteur associatif doit être pourvu en emploi mais pas comme une solution miracle. Dans un même temps, on a déqualifié l'emploi. D'autre part, on peut être opposé à la création d'un statut du bénévole mais favorable à la réflexion autour de la valorisation pour les dirigeants (retraite...) ».

**Frédéric CORNU :** Le mot de la fin

**Auréliano BOCCASILE :** « C'est sur le projet qu'il faut se concentrer. Les deux entités peuvent s'enrichir mutuellement sur la base d'objectifs collectifs mais aussi individuels. Il faut de la confiance, de la transparence et de la réciprocité pour que ça fonctionne ».

**Alain SAUVRENEAU :** « Nous constatons une évolution malheureuse entre pouvoir public et vie associative. On remplace le projet par des appels à projet. Il y a des avantages avec ce fonctionnement mais cette méthode fait que les associations ne portent plus de projet ».

**Frédéric CORNU :** Remerciements et annonce du prochain débat.



## CONTACTS :

### CRIB de Paris :

Tel : 01.45.80.54.00

Fax : 01.45.80.54.98

Evin COCHET : [evin.cochet@ppsj.com](mailto:evin.cochet@ppsj.com)

Anthony MICHAUD : [anthony@ppsj.com](mailto:anthony@ppsj.com)

## En savoir plus :

- CRIB de Paris : <http://cribdeparis.com/home.html>
- PPSJ : <http://www.ppsj.com/>
- DDCS : <http://www.ile-de-france.jeunesse-sports.gouv.fr/2011/02/08/la-ddcs-de-paris/>