

# L'ADHÉSION

## dans les secteurs social, médico-social et santé

### UN LEVIER DE DYNAMIQUE ASSOCIATIVE ?

▼  
**ÉTUDE**  
Juin 2020



































































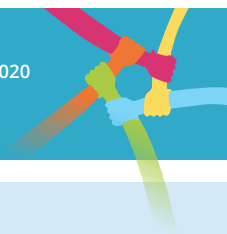












## Présentation du panel d'observation

## 2. ASSOCIATION 2 – SECTEUR DU HANDICAP, HAUTS-DE-FRANCE

### PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'association est une structure du secteur du handicap, qui est gestionnaire d'établissement. Elle a en gestion 16 structures, qui accueillent plus de 350 enfants, adolescents et adultes ayant un handicap psychique. 450 salarié-es travaillent pour l'association et 87 familles adhèrent à l'association. Il y a 28 membres au CA.

L'association a décidé de s'affilier à deux fédérations pour contribuer à défendre leurs intérêts au niveau de la politique nationale.

### GOUVERNANCE

La gouvernance de l'association a évolué au fur et à mesure de la croissance de la structure. Historiquement, l'association a été créée par des parents d'enfants handicapés qui voulaient défendre les intérêts de leurs enfants et aspiraient à leur trouver une solution d'hébergement. Les parents ont décidé d'être porteurs de projet de création d'un premier établissement. Par la suite, l'association s'est développée en créant de nouveaux projets d'établissements en lien avec des besoins d'hébergement.

En 2014, un regroupement a été fait avec une autre association gestionnaire d'établissement, ce qui a permis de dégager les ressources financières nécessaires pour avoir des frais de siège et embaucher un directeur général. Les deux associations travaillaient au préalable régulièrement en commun, partageaient des valeurs similaires et une culture commune. L'une des deux associations avait aussi un CA vieillissant qui n'arrivait pas à se renouveler.

Avant la fusion, le président était tout le temps en première ligne et tentait de répondre au mieux aux demandes des directions d'établissement. Les directeurs de chaque établissement attendaient également un appui technique plus structurant. Ils avaient une forte autonomie mais en contrepartie ils se retrouvaient seuls face à des problématiques de ressources humaines, de paye, de comptabilité, de gestion.

À l'arrivée du DG, les rôles se sont mieux structurés entre les différentes parties prenantes. Les directeurs d'établissement ont trouvé un interlocuteur privilégié pour répondre à leurs problématiques complexes, mais aussi en développant les échanges de pratiques professionnelles. Les directeurs ont ainsi pu libérer du temps pour plus se consacrer aux programmes éducatifs. De son côté, le président a pu se consacrer plus sereinement à l'animation de la vie associative.

**Pour devenir membre du CA, l'adhérent-e doit participer à trois ou quatre conseils d'administration en tant qu'auditeur.** Ensuite, il-elle propose sa candidature qui sera validée à l'AG.

Les membres du Conseil d'Administration délégué.es (membres du CA) sont chacun référent d'un établissement et participe au CVS. Une grande liberté est donnée aux membres du Conseil d'Administration délégués et ils organisent comme ils le souhaitent leurs liens avec le directeur de l'établissement. Régulièrement, des réunions permettent de partager les expériences et de faire remonter ce qui se joue sur le terrain.

**Aujourd'hui, l'association est confrontée à un conseil d'administration vieillissant, avec un faible renouvellement et des départs de la part de membres, âgés de plus de 70 ans, qui considèrent qu'ils ont « fait leur temps ».**

Le président de l'association, âgé de 70 ans, a pris la décision de s'arrêter dans un an. La personne qu'il imaginait pour être son remplaçant n'a pas souhaité le devenir. La forte responsabilité et implication demandée en raison de la gestion des établissements par l'association peuvent avoir un effet dissuasif, au même titre que la présence à des commissions départementales ou régionales. Si au bout de l'année il n'a toujours pas de remplaçant, il laissera la place vide.



## Présentation du panel d'observation

### ADHÉSION

**L'adhésion n'est pas obligatoire pour les parents qui font héberger leurs enfants dans les établissements.** Au début de l'association, la mobilisation a été facile car les parents créaient ensemble un projet avec un objectif commun. Pendant ce temps, les parents apprenaient à se connaître et développaient des compétences techniques qu'ils n'avaient pas toujours au préalable. Les parents devaient nécessairement s'impliquer pour construire la place dont ils avaient besoin pour leur enfant.

**Aujourd'hui, les membres de l'association se rendent compte qu'il est de plus en plus difficile de recruter des adhérent-es, et surtout des bénévoles.** Les nouveaux parents, dont les enfants intègrent les établissements, s'inscrivent parfois dans une logique clientéliste. Ils cherchent une place pour leurs enfants et l'association leur apporte ce dont ils ont besoin.

Les parents sont parfois pris dans des tensions de conciliation des temps. Comme le note le président de l'association, le handicap peut être vécu comme « pesant » dans la vie quotidienne des familles, des couples, de la fratrie. Certains voient leur famille éclatée suite à l'arrivée d'un-e enfant handicapé-e et ils préfèrent consacrer leur temps à leur famille.

Le président participe à des réunions dans les établissements pour rencontrer les parents et diffuser les valeurs de l'association, toutefois la majorité des parents ne sont que peu sensibles et surtout peu enclins à participer à la vie de l'établissement ou de l'association.

**L'association s'est créée à partir de parents militants qui souhaitaient défendre la cause de leurs enfants à un niveau individuel et politique. Le côté politique existe encore avec l'adhésion aux deux fédérations, mais cette implication politique et militante ne transcende plus l'ensemble des parents, ce qui faisait sens et corps pour la structure et pour l'implication dans les adhésions et dans le bénévolat.**

## 3. ASSOCIATION 3 – SECTEUR SOCIAL, PAYS DE LA LOIRE

### PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

L'association 3 est une structure du secteur social, qui est gestionnaire de deux Ehpad. 89 ETP travaillent pour l'association, correspondant à 130 personnes employées. 174 résidents habitent dans les deux EHPAD.

Le CA est constitué de 14 membres, tous adhérents.

### GOVERNANCE

L'association 3 s'est constituée après un regroupement entre deux Ehpad du territoire en 2010. Ils ont redéfini le projet associatif avec le soutien d'un DLA pendant deux ans en 2012 – 2013. Le premier travail consistait à exprimer quelles valeurs et quels principes de fonctionnement rassemblaient les deux associations. « Quand on reconstitue une association, on vient d'horizons différents, on se connaissait, mais je crois que c'est très important de se dire : est-ce qu'on partage les mêmes idées et les mêmes valeurs ? ». Pour les membres du Conseil d'Administration bénévoles, la gestion n'est pas une fin en soi, et ce qui prime ce sont les valeurs partagées, celles de solidarité et de dignité des personnes âgées accueillies dans les établissements.

**Pour eux, le modèle associatif est important, car il permet de conserver une équité entre les résident-es, en accueillant tout le monde à un prix unique, quel que soit le niveau de dépendance.**

Le conseil d'administration est confronté aux conditions de travail complexes que les professionnel-les vivent dans le milieu. Toutefois, pour le CA, il faut se positionner vers le futur et considérer l'Ehpad comme un acteur territorial. Actuellement, le conseil d'administration est en train de travailler à la constitution d'un GCSMS, notamment avec une structure d'aide à domicile et un service de soins infirmiers de la ville. Cette démarche s'inscrit dans une volonté, depuis 2012, de s'intéresser plus spécifiquement aux parcours de soins des personnes âgées sur leur territoire. En effet, le DLA a également aidé l'association 3 à écrire une lettre d'intention notant l'intérêt des trois acteurs à travailler ensemble. Cette lettre fut un point d'étape pour la constitution de ce GCSMS.

Le GCSMS aspire à constituer une coordination et mutualiser les services existants sur la ville, afin de se positionner de plus en plus dans une dynamique préventive, avec notamment le développement d'un service d'itinérance la nuit par une auxiliaire de vie, d'un service de coucher tardif, et même d'un service de petit bricolage à domicile réalisé par l'agent de maintenance de l'Ehpad.



## Présentation du panel d'observation

L'association a des liens étroits avec l'équipe communale, en effet le président de l'association a été premier adjoint de la commune pendant douze ans. De plus, les deux Ehpad d'origine étaient gérés par une association de gestion dont le président était le maire. En 2010, à la fusion des deux établissements, la configuration a évolué, et un seul représentant du maire est présent au CA.

Quatre réunions au minimum ont lieu par an pour le CA et une réunion par mois pour les membres du Bureau. Depuis 2019, ils ont instauré une durée de mandat de trois ans, qui n'avait pas encore été mise en place. **Les délégués du personnel sont présents lors des réunions du CA.** Au début, les informations redescendaient assez peu auprès du personnel, depuis ils ont mis en place des éléments de sensibilisation (ex : compte rendu des réunions du CA, newsletter mensuelle présentant les projets) pour que les délégués du personnel prennent pleinement leur place et deviennent des relais. Toutefois, le président note que les salarié-es sont encore focalisés sur leurs préoccupations quotidiennes et se préoccupent peu de l'avenir des établissements. Malgré tout, annuellement, il y a une réunion de direction (la directrice et le comité de direction) avec le personnel qui donne les orientations stratégiques à venir.

L'association 3 essaye de mettre en place des activités complémentaires, notamment un séjour vacances en 2018 avec le soutien de certaines caisses de retraites des résident-es pour les aider à partir. Elle a également développé une activité physique auprès des résident-es et les cafés entre aidants pour les établissements et le domicile. Toutefois, la pérennité de ces activités est régulièrement en jeu, car elles sont sujettes à des appels à projet de financement.

## ADHÉSION

**Les adhésions sont constituées uniquement des membres du CA. Lors de l'entrée d'un-e résident-e, le sujet de l'adhésion n'est pas abordé.**

Pour devenir membre du conseil d'administration, il faut présenter une candidature, participer une première fois au CA, et ensuite être coopté pour l'AG suivante. Les membres du CA ont principalement plus de 60 ans. Pour le président, à chaque étape de nos vies, on s'intéresse plus à résoudre des problèmes qui nous touchent. Aujourd'hui, pour renouveler le CA, les membres du Conseil d'Administration cherchent principalement des compétences particulières, à ce titre un journaliste, quelqu'un qui a travaillé dans le secteur social, ou qui connaît les acteurs financiers.

Une équipe de bénévoles, qui s'est constituée en association, apporte un complément au niveau de l'animation.

## 4. ASSOCIATION 4 – SECTEUR DE LA SANTÉ, BRETAGNE

### PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'origine de ce centre de soins infirmiers – crée sous statut association loi 1901 – était l'action des religieuses qui officiaient sur quelques communes du territoire pour apporter leur aide aux malades. Adossée pendant quelques temps à l'association locale d'aide à domicile en milieu rural (ADMR), l'association décide ensuite de quitter l'ADMR pour trouver sa propre voie, tout en consolidant son projet associatif.

Face aux difficultés de gestion quotidienne, l'association a sollicité le recours au DLA afin de pouvoir bénéficier d'un accompagnement personnalisé. La principale préoccupation du moment était d'augmenter la visibilité du centre et de le faire connaître auprès des habitants du territoire. **Ce qui au départ était vu comme un problème de communication, a amené l'association à s'interroger sur son fonctionnement global et sa capacité à apporter des services répondant aux besoins et attentes des usagers.** Cette réflexion a abouti à la réalisation d'un diagnostic du territoire, mené en lien avec l'ensemble des parties prenantes : les usagers du centre, les salarié-es, les centres communaux d'action sociale partenaires, les élu-es, les membres du Conseil d'Administration. Il a montré la nécessité de mettre en œuvre des actions permettant à des personnes en situation de vulnérabilité économique, sociale ou liée à leur état de santé de prendre en charge leur propre santé, et de favoriser le maillage territorial à travers une meilleure coordination entre professionnel-les de différents secteurs.

Suite à ce travail, le service de promotion de la santé a été créé au sein de l'association. Son objectif est de donner aux habitants du territoire en difficulté (isolement, problèmes de santé, précarité, etc.) les moyens de prendre en charge leur



## Présentation du panel d'observation

propre santé à travers différents types d'ateliers : « Bien vivre ensemble » (un groupe de parole donnant la possibilité aux participant-es d'échanger sur les difficultés et d'élaborer des solutions) ; un atelier de yoga, des balades et sorties, un atelier de cuisine mensuel. Pour faire vivre ces ateliers, l'association a recruté une animatrice dédiée qui recueille les besoins des usagers et encourage leur autonomie. Par exemple, si un usager décide d'animer son propre atelier, il peut le faire et bénéficie d'un accompagnement. L'objectif va bien au-delà de la participation des usagers aux activités proposées, il s'agit d'encourager le lien social, par exemple en organisant le covoiturage. Les services visent l'autonomie et privilégient un mode participatif dans les actions mises en œuvre visant leur « empowerment ». Les usagers proposent et choisissent eux-mêmes les activités qui les intéressent.

Suite à cette première expérience, l'association a conçu le parcours d'activité santé senior (PASS) qui s'adresse aux personnes (de 60 ans et plus, ou en situation de handicap) qui souhaitent reprendre ou maintenir une activité physique (prévention chute équilibre ; activités de jardinage dans un jardin sensoriel). Un éducateur sportif spécialisé propose 12 séances avec des exercices pratiques et une évaluation de la progression de la situation de la personne. Ces informations peuvent être envoyées au médecin-traitant pour évaluer les progrès de la personne suite à la participation aux ateliers, ce qui permet d'avoir un retour concret sur les activités et leur utilité.

### Aujourd'hui, l'établissement propose :

- ▶ un centre de santé infirmier, structure sanitaire ouverte à tous, qui pratique le tiers-payant et respecte les tarifs conventionnels. Ce sont principalement des soins de premier recours qui sont dispensés par les professionnelles, essentiellement à domicile. En 2016, 530 patient-es ont été vus, avec 34 600 passages à domicile et 4 781 rendez-vous sur le centre ;
- ▶ un service de promotion de la santé ;
- ▶ un parcours d'activité santé senior (PASS) : en un an, 5 sessions de 12 séances ont été organisées.

Le centre compte actuellement une quinzaine d'infirmier-es, une animatrice du service promotion santé, une secrétaire, une femme de ménage. Il y a une directrice générale et deux membres du personnel portent la casquette de référente qualité et de référente sur la promotion santé.

## GOVERNANCE

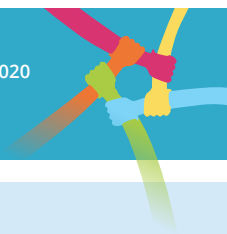
Lors de son intervention, le DLA a alerté des dirigeant-es de l'association sur les enjeux de renouvellement de la gouvernance. Auparavant, c'étaient souvent des enfants des parents suivis par le centre qui s'engageaient dans les instances associatives. L'association rencontrait en effet des difficultés à renouveler les instances et à attirer du « sang neuf ».

L'un des constats établis était qu'une association relevant du secteur de la santé – perçue comme nécessitant un fort degré de technicité sur des questions médicales – avait du mal à attirer des membres du Conseil d'Administration. Pourtant, l'expérience de l'association démontre que, bien au contraire, une diversité des parcours et des expériences peut être un atout pour la bonne gouvernance. L'implication des membres du Bureau dans la vie de l'association est bien réelle, puisque la présidente de l'association échange avec la directrice de manière régulière. Cependant, la gouvernance dans une association employeuse nécessite non seulement une professionnalisation des bénévoles mais également une compréhension fine des rôles de chacun, notamment des bénévoles vis-à-vis des salarié-es car les membres du Conseil d'Administration n'interviennent pas dans les activités d'organisation des soins.

Ce qui amènera l'association à rechercher des compétences spécifiques chez ces derniers.

## ADHÉSIONS

Depuis la mise en place du parcours promotion de la santé et du PASS, l'association demande aux usagers (en dehors des services de soins infirmiers), de formaliser leur adhésion. Il existe un tableau de suivi des adhésions, la directrice rencontre les adhérent-es lors des ateliers. En à peine deux ans, l'association compte une quarantaine de membres.



## Présentation du panel d'observation

L'un des objectifs de cette formalisation est de constituer un vivier de membres actifs capables de devenir des bénévoles qui s'impliqueront à terme dans le fonctionnement de l'association à travers la participation à l'Assemblée générale, aux forums locaux, etc. L'intégration dans l'association se fait de manière progressive, à commencer par la participation aux activités proposées, et progressivement, lors de l'AG on demande aux adhérent.es s'ils souhaitent participer au Conseil d'Administration de l'association.

Les membres qui souhaitent aller plus loin peuvent devenir des bénévoles, en signant une charte dédiée. Ainsi, ce sont les bénévoles qui participent aux activités qui apportent leur aide à la coordination des activités de promotion, appellent les participant.es ou proposent encore des services de covoiturage. Toutes ces actions visent à créer du lien et surtout à mieux identifier et inclure les usagers qui en auraient besoin. La logique « consommatrice » n'est pas considérée comme un problème au sein de l'association car de toute façon, les adhérent.es la mettent en valeur dans leurs réseaux, c'est donc un vecteur précieux de communication.

## ATOUTS, LEVIERS, FACTEURS DE RÉUSSITE

Le recours au DLA a été l'un des facteurs de réussite de la démarche. Bien en amont de l'élaboration de nouvelles actions, il a permis à l'association de se reconstruire grâce à une évaluation externe très positive. Cette démarche a favorisé le travail participatif des membres du Conseil d'Administration et les salarié.es autour du projet associatif et a renforcé la volonté d'apporter des innovations aux méthodes d'intervention existantes.

Mais comment cibler cette population sur un territoire rural étendu et peu pourvu de services publics de santé ? Des liens tissés avec les acteurs du territoire dans le champ médico-social et social (centres sociaux, centres caritatifs, etc.) au cours du diagnostic territorial ont été déterminants pour relever ce défi. Il a permis de mieux faire connaître l'association localement et de fédérer de nouveaux partenaires associatifs travaillant avec des publics divers. Ces liens tissés avec les acteurs du territoire permettent d'améliorer la prise en charge de la personne, via un diagnostic global et la possibilité de l'orienter vers les solutions et acteurs les mieux adaptés. Initialement, c'est grâce aux salariés infirmiers que les premiers participants ont été recrutés : la connaissance de la patientèle et de leurs besoins s'est avérée un atout important pour proposer des ateliers et activités adaptés selon les situations. Associer les salarié.es au projet était donc un élément clé de succès.

La dynamique participative concerne également la volonté d'impliquer les membres du Conseil d'Administration bénévoles dans les activités de l'association.

L'ouverture à de nouvelles activités a permis par ailleurs de nouer de nouveaux partenariats avec les acteurs du territoire, ce mouvement semble être bien engagé. Sont-ils de futurs membres ?

## OBSTACLES RENCONTRÉS, RÉSOLUS, DÉTOURNÉS, NON RÉSOLUS

Le développement des nouvelles activités au sein de l'association a rencontré plusieurs obstacles. Tout d'abord, il fallait convaincre les membres du Conseil d'Administration et les salarié.es de la pertinence d'un tel projet pour la structure. Pour la directrice générale, instigatrice du projet, il s'agissait de prendre le temps nécessaire pour expliquer la complémentarité entre les soins et les activités de promotion de la santé. Il a dû faire preuve de pédagogie auprès des salarié.es pendant 3 ans, le temps nécessaire à l'appropriation d'un tel changement de culture. Le service de promotion est connu et conseillé par les infirmières de l'association.

Pour financer le développement des nouvelles activités pendant les premières années, l'association a dû compter sur ses fonds propres notamment pour financer l'embauche d'une personne salariée dédiée à l'animation. Il n'y a en effet pas eu de financement extérieur au démarrage des activités de promotion de la santé. Si un tel investissement était perçu comme risqué, les retombées de cette initiative ont dépassé les espérances, en donnant un nouveau sens aux adhésions et permettant à l'association de devenir un acteur à part dans la promotion de la santé sur le territoire.

Aujourd'hui, l'association est identifiée sur le territoire comme un acteur actif et dynamique qui acquiert progressivement de l'expertise dans le domaine de la prévention<sup>17</sup>. Pour autant, les financements visant le fonctionnement du service de promotion et prévention en santé<sup>18</sup> font l'objet d'appels à projets annuels, ce qui fragilise l'existence à terme de ce service. Les cotisations restent très marginales dans sa structure de budget.

17- Par exemple, un partenariat a été conclu pour proposer des consultations avec des tabacologues pour les personnes qui souhaitent arrêter de fumer.

18- De telles possibilités de financement existent. Par exemple, le CCAS local a proposé de financer une session du parcours d'activité santé senior.



## Présentation du panel d'observation

## 5. ASSOCIATION 5 – SECTEUR DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE, PAYS DE LA LOIRE

### PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

**Reconnue d'intérêt général, cette association implantée dans le milieu rural œuvre dans le domaine de la protection de l'enfance depuis une soixantaine d'années. Le développement progressif de l'association et de ses activités a abouti à sa structuration en deux principaux pôles :**

- ▶ le pôle « Accueil » : MECS (maison d'enfants à caractère social) et service d'accueil familial spécialisé,
- ▶ le pôle « Milieu Ouvert » : SAE (Service d'Action Éducative) et Dispositif Renforcé (AEMO<sup>19</sup>).

Pour assurer ces services, l'association compte sur une centaine de salarié-es avec différents corps de métiers (éducateurs spécialisés, travailleurs sociaux, assistants familiaux, psychologues, agents administratifs et différentes fonctions support, etc.).

### GOVERNANCE

Le pouvoir de décision au sein de l'association est réparti entre différentes instances, avec la volonté affichée de promouvoir une démarche participative et d'y associer différentes parties prenantes. Outre les membres du Conseil d'Administration élu. es lors de l'AG, d'autres acteurs sont appelés à participer aux décisions (représentants du personnel, usagers).

Le conseil d'administration de l'association compte 12 bénévoles dont 7 composent le Bureau et travaillent directement avec la direction (directrice générale et chefs de pôles).

Le recrutement des membres du Conseil d'Administration représente un enjeu important pour la qualité de la gouvernance de l'association. Son champ d'action – la protection de l'enfance – et sa notoriété au niveau local pourraient en théorie faciliter les vocations bénévoles. Pour autant, trouver des personnes disponibles et prêtes à s'engager dans la gouvernance de l'association constitue un défi. En effet, malgré la sensibilité sociale à la cause de l'enfance défendue par l'association, c'est précisément la spécificité du champ de la protection de l'enfance qui rend l'implication des bénévoles difficile. Mal et peu connue par le public, la politique de l'enfance est marquée par une réelle complexité liée en partie à la coordination des actions relevant du domaine de l'État (justice, Éducation nationale, gendarmerie, police) et du département (enfance vulnérable, établissements, placements, adoption, PMI<sup>20</sup>). Les membres du Conseil d'Administration soulignent que cette complexité rend le parcours d'intégration dans l'association relativement ardu.

Le fait que l'association bénéficie d'une bonne réputation au regard de son professionnalisme dans les pratiques de gestion opérationnelle, constitue un autre argument important aux yeux des membres du Conseil d'Administration. Cependant, l'existence de nombreuses règles, par exemple, en matière d'encadrement des enfants ou encore de secret professionnel limiteraient les possibilités d'intervention directe auprès des bénéficiaires.

### BÉNÉVOLAT

Le projet associatif 2017-2021 affirme la volonté de l'association de développer l'engagement des bénévoles pour certaines actions telles que : parrainage des jeunes, activités artistiques, activités culturelles, activités sportives, etc. Actuellement, l'association n'a pas encore élaboré une politique de bénévolat structurée, il s'agit d'un chantier en cours qui soulève de nombreuses questions, aussi bien chez les salarié-es que les membres du Conseil d'Administration. Le poids du passé mais aussi l'existence des représentations spécifiques aux champ d'intervention dans la protection de l'enfance jouent un rôle important.

Dans le passé, l'association avait fait l'expérience de recours aux bénévoles, constitués de familles d'accueil-relais, pouvant accueillir ponctuellement des enfants en cas d'urgence. Les relations de l'association avec ces familles correspondaient aux principes du bénévolat : pas de rémunération perçue par les familles, seulement un dédommagement (pour des dépenses kilométriques ou de repas). Progressivement, ces familles-relais ont été écartées au profit des familles d'accueil professionnalisées dont c'est devenu le métier et qui sont comptabilisées comme des salarié-es de l'association.

19- Action éducative en milieu ouvert

20- Protection maternelle et infantile





## Présentation du panel d'observation

En tant que bénévoles, les membres du Conseil d'Administration de l'association pourraient servir de modèle pour y développer le bénévolat. Très impliqués dans les activités de gouvernance, ils ne participent que très peu aux activités de l'association au quotidien, leurs contacts avec les enfants restant épisodiques. Le statut de membre du Conseil d'Administration leur assigne une place bien précise et les tient à l'écart des projets et activités concrètes de l'association, quels que soient leurs aspirations et souhaits à cet égard. Finalement, ce sont des compétences en matière de gestion, souvent en lien et en continuité avec leurs compétences professionnelles, qui seraient davantage valorisées et recherchées chez ces bénévoles.

Aujourd'hui, les salarié-es reconnaissent volontiers l'existence de besoins qui pourraient être pris en charge par les bénévoles, comme par exemple, les services de transport des enfants sur ce territoire rural étendu et peu équipé en transport public, ou encore certaines activités de soutien scolaire.

De fait, l'association fait appel à d'autres formes de bénévolat. En atteste l'existence de relations tissées avec d'autres associations qui peuvent intervenir auprès des publics de l'association de manière ad hoc dans le cadre de projets ponctuels. C'est le cas des ateliers d'été qui, en l'espace d'une semaine, réunissent jusqu'à 700 participant-es. De même, il arrive à l'association de faire appel à d'autres associations partenaires, pour des missions ponctuelles de soutien scolaire. Dans ce cas, les bénévoles ne sont pas recrutés directement par l'association mais via un partenaire. La responsabilité n'est donc pas entièrement partagée mais plutôt déléguée.

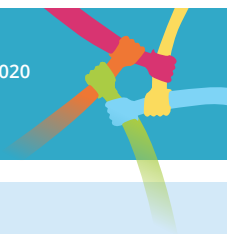
## OBSTACLES RENCONTRÉS, RÉSOLUS, DÉTOURNÉS, NON RÉSOLUS

Le développement d'un bénévolat intégré au fonctionnement de l'association pose de nombreuses questions, à commencer par le sens de la présence des bénévoles au sein de la structure. Plus globalement, il interroge les pratiques des professionnel·les mais aussi leurs représentations quant à la place des bénévoles dans une association de protection de l'enfance.

Quelles tâches pourrait-on confier aux bénévoles au sein d'une association de protection de l'enfance ? Le partage du travail entre les salarié-es et les bénévoles constitue potentiellement un point d'achoppement.

Convaincus de l'importance de l'ouverture de l'association pour favoriser les rencontres entre les jeunes et les personnes externes, les professionnel·les y perçoivent en même temps de nombreuses limites. Comment garantir des attitudes et comportements irréprochables de la part des bénévoles intervenant auprès de jeunes qui, pour certains d'entre eux, ont été victimes de maltraitance ou d'abus ? Les personnes externes peuvent dès lors paraître comme potentiellement menaçantes, sans oublier que les professionnel·les sont soumis à l'exigence d'un casier judiciaire vierge. Peut-on raisonnablement imposer une telle règle aux bénévoles ? De telles contraintes ne seront-elles pas être considérées par les bénévoles comme excessives ?

La question de l'engagement des bénévoles dans la durée est un autre élément clé. La stabilité de la présence des personnes auprès des jeunes serait une condition importante pour pouvoir construire une relation porteuse de sens. Cette exigence de stabilité de l'engagement bénévole soulève d'ailleurs un autre paradoxe, car aux yeux des salarié-es, intégrer des bénévoles de manière permanente, serait porter à terme une menace pour leurs propres postes.



## Présentation du panel d'observation

## 6. ASSOCIATION 6 – SECTEUR SOCIAL, ILE-DE-FRANCE

### PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'étude de cas porte sur une résidence d'une association gestionnaire d'établissements d'hébergement social, elle-même faisant partie d'un mouvement associatif bien connu en France. L'exemple de cette résidence sociale parisienne, qui depuis plus d'une vingtaine d'années offre aux personnes vulnérables de plus de 50 ans un lieu d'accueil et de lutte contre l'isolement, permet de comprendre comment sur le terrain se concrétise la politique nationale en matière de développement des adhésions et du bénévolat.

Les 21 unités de logements gérées par la résidence permettent à des personnes de plus de 50 ans en difficulté sociale de pouvoir accéder à un logement autonome, tout en leur évitant des situations d'isolement. Le projet de cette maison est celui d'un logement accompagné, ce qui signifie que les résident-es sont soutenus au quotidien par une équipe de salarié-es et de bénévoles, en particulier en ce qui concerne la création des liens sociaux. L'admission de nouveaux locataires se fait au niveau central de l'association, à travers la décision d'une commission dédiée.

L'équipe salariée est composée d'un responsable qui gère la résidence au quotidien et d'une animatrice en charge de coordonner différentes activités et projets proposés aux résident-es.

### GOVERNANCE

La résidence dispose, comme d'ailleurs la plupart des hébergements collectifs de ce type, d'une instance de gouvernance participative : le Conseil de Maison<sup>21</sup>. Il réunit les salarié-es, le représentant des résidents et 9 bénévoles qui participent à la vie de la résidence. Le conseil se réunit une fois par trimestre, et une fois par an se tient une assemblée générale de la maison où l'on présente le bilan d'activité de l'année écoulée.

Le Conseil de maison est le correspondant du responsable de l'établissement pour informer et débattre des sujets importants, être garant des projets de l'établissement et assurer l'accompagnement et l'intégration des bénévoles. C'est au cours de ces réunions que sont prises toutes les décisions qui concernent la vie de la résidence.

C'est dans ce sens que la question des adhésions est constamment présente dans les discours des dirigeants associatifs : les bénévoles ont un rôle politique à jouer au sein de l'association à travers leur participation aux instances de gouvernance. D'abord, au niveau des CVS lorsqu'il s'agit des résidences, et au niveau de l'association, dans la mesure où les représentants des CVS élisent les instances de gouvernance au cours d'une AG annuelle.

### ADHÉSIONS

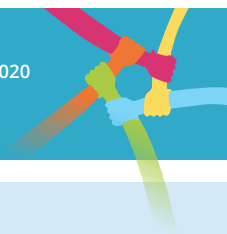
#### « être bénévole, c'est déjà adhérer »

Selon l'association, quel que soit l'échelon considéré (local ou national) il n'y a pas d'adhérent, uniquement des bénévoles. Car celles et ceux qui s'engagent en tant que bénévoles, adhèrent de facto aux valeurs et actions du mouvement national. Cette adhésion passe obligatoirement par la signature d'une lettre d'engagement formalisée remise aux nouveaux bénévoles. Elle stipule notamment que « tout bénévole qui s'engage au sein de l'association adhère aux valeurs de celle-ci et accepte d'en respecter les règles ».

Depuis sa création dans les années 1940, le mouvement national a développé et mis en place une véritable politique de gestion des bénévoles. L'action bénévole se déploie grâce à différents outils : dépliant, charte, parcours de formation, plateforme informatique, etc. S'il existe diverses manières de recruter des bénévoles (par exemple une plateforme web où les bénévoles sont orientés vers les structures de proximité), le bouche à oreille reste la voie privilégiée de recrutement. Au niveau de l'association gestionnaire, selon la direction, environ 340 personnes seraient ainsi engagées régulièrement en tant que bénévoles répartis entre une trentaine d'établissements d'hébergement.

Malgré l'existence d'un cadre général commun à l'ensemble des structures appartenant au mouvement national, chaque établissement est libre de constituer et gérer ses équipes de bénévoles. Ils adaptent leur fonctionnement selon les besoins,

21- Ce sont les instances dont le fonctionnement est calqué sur celui des Conseils de Vie Sociale.



## Présentation du panel d'observation

ce qu'a révélé l'étude de cas. **Bien calibrer le nombre de bénévoles nécessaires pour accompagner les résident-es et soutenir l'équipe des salarié-es apparaît comme une condition indispensable pour que les bénévoles trouvent pleinement leur place au sein du projet associatif, « il ne faut pas que les gens se marchent sur les pieds ».**

## GESTION DES ÉQUIPES BÉNÉVOLES : LA CO-CONSTRUCTION D'UN PARCOURS D'ENGAGEMENT

Si les responsables associatifs admettent volontiers que l'énergie des bénévoles est une source précieuse pour répondre aux besoins des maisons et de leurs résidents, son encadrement nécessiterait, selon eux, un véritable travail d'organisation. Il s'agit de veiller à l'intégration des personnes, à leur formation mais aussi au suivi de leurs actions au quotidien. Faire appel aux bénévoles suppose en effet une réflexion préalable sur les opportunités offertes par l'organisation en termes d'inscription de l'action des bénévoles, quelle que soit sa durée, dans le projet de l'établissement et de ses différentes missions.

Le renouvellement des équipes bénévoles serait régulier, avec une diversité des profils selon les formes d'engagement pratiquées. Selon les estimations des dirigeants, « un tiers restera bénévole cinq ans, voire plus, un tiers entre trois et cinq ans et un tiers tournera davantage. Entre ceux qui s'impliquent plus au moins régulièrement, le défi c'est de trouver le rôle de chacun, car entre les salarié-es et les bénévoles, il peut y avoir des tensions ».

L'organisation s'adapte au profil d'engagement des bénévoles et à l'intensité de ces engagements, certains bénévoles étant mobilisés sur des temps forts, d'autres sur des actions plus pérennes et régulières. Il s'agit de tenir compte des appétences et des envies : « On est sur un bénévolat qui n'est pas très contraignant : c'est un travail par équipe, donc si une personne a envie de venir une fois toutes les deux semaines, il n'y a pas de souci, la maison tourne, c'est une organisation à taille variable. Si vous partez en vacances, la maison ne va pas arrêter de tourner. »

L'un des enjeux de la gestion des équipes des bénévoles c'est de trouver un équilibre entre les besoins et exigences de l'organisationnel et les attentes des personnes, comme le rappelle le coordonnateur de l'équipe bénévole, lui-même bénévole depuis trois ans : « il faut qu'il y ait du lien, il faut aussi que ce soit professionnel, mais pas trop procédurier. On a un mix qui est assez cohérent : des personnes âgées, des personnes qui connaissent, les jeunes professionnels qui ne s'engagent que ponctuellement. Après c'est à nous de nous rappeler que le bénévolat c'est quand on veut et quand on peut. »

L'association noue par ailleurs des partenariats pour « favoriser la rencontre entre des mondes sociaux qui s'ignorent », en organisant des actions ponctuelles en lien avec des entreprises. C'est le cas, par exemple, des salarié-es d'une entreprise qui participent à la préparation des repas pour les résident-es. Si ces actions permettent d'améliorer la visibilité de l'établissement, elles ne garantissent pas l'inscription de ces bénévoles dans la durée, l'enjeu est plus d'engager un lien et de les accompagner pour pérenniser le lien avec ce type de structures.



### **Le Centre de ressources DLA (CRDLA) social, médico-social et santé est porté par l'Uniopss.**

Il a pour mission de renforcer la qualité des accompagnements réalisés dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement. Le DLA permet aux structures employeuses de l'ESS de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, consolidation et développement de l'emploi.

[crdla.uniopss.asso.fr](http://crdla.uniopss.asso.fr)

### **L'Uniopss**

est une association reconnue d'utilité publique, dont l'objet est d'unir, défendre et valoriser les associations de solidarité.

[www.uniopss.asso.fr](http://www.uniopss.asso.fr)

