

BÉNÉVOLES ET SALARIÉS :
VERS UN NOUVEAU MILITANTISME ?

Rester sur le fil...

Les associations se professionnalisent de plus en plus. Elles comptaient, selon la dernière étude datant de 2001 (1), 1,6 million de salariés, soit une augmentation de 58 % entre 1990 et 1999 (2). Le secteur sanitaire et social associatif en emploie le plus grand nombre : 560 000 salariés. Quel est l'impact de cette professionnalisation sur le projet associatif ? Quels en sont les bénéfices et les risques ? Jusqu'à où l'association peut-elle s'institutionnaliser ?

Les associations deviennent-elles des entreprises ? », titrait une conférence organisée par l'Unité de formation au management associatif en novembre 2004. Une question à faire bondir les tenants d'une vision humaniste et bénévole des associations. Et pourtant, elle est, à l'heure actuelle, pertinente. « Depuis quelques années, les obligations juridiques, comptables et fiscales pesant sur les associations se sont alourdies, sans qu'en contrepartie, les responsables associatifs n'aient bénéficié de véritable soutien ou d'un accompagnement spécifique leur permettant de faire face à ces nouvelles contraintes », note dans un rapport d'information sur le bénévolat dans le secteur associatif, le député Bernard Murat (3). Résultat, les associations sont poussées vers la professionnalisation, qu'elles le veuillent ou non, pour le meilleur ou pour le pire. Est-ce vraiment un mal ?

Bénéfices

« Il faut bien faire tourner la baraque ! » Valère Rogissart, responsable de l'association Sida paroles – une boutique de réduction des risques – et aussi de la mission Rave à Médecins du monde, estime la pro-

fessionnalisation des associations nécessaire : « Lorsqu'il faut faire fonctionner un dispositif toute l'année, tous les jours, comme les boutiques de réduction des risques, la professionnalisation est incontournable ». C'est également une question de responsabilité face aux actions engagées : impossible de risquer l'échec d'une mise sous substitution sous prétexte d'absence des bénévoles. Cette qualité et continuité de l'action reviennent bien souvent dans les arguments en faveur de la professionnalisation. « Le professionnalisme est un garde-fou. Les bénévoles peuvent faire des dégâts auprès des jeunes s'ils n'utilisent pas les bons mots, surtout dans notre domaine, la lutte contre le VIH/sida, où nous abordons des sujets qui ont trait à la mort, il faut être très attentif », pense Aimé Bonelli, directeur du Kiosque Info Sida. « Si qualité, méthodologie et évaluation des actions menées sont des signes de professionnalisation, alors effectivement l'action de Aides s'est professionnalisée au fil du temps, dans le sens d'une plus grande rigueur au service des actions », constate Richard Champagne, directeur des ressources humaines à Aides. Rigueur, meilleure gestion mais aussi gain de temps lorsque des militants, jusqu'alors bénévoles, sont rémunérés





pour se consacrer uniquement à la cause associative. « Dès l'instant où la personne devient salariée sur un type de poste comme, par exemple, coordinateur de la commission traitements recherches à Act up, cela décuple ses possibilités. Le salarié a un temps plein pour approfondir les problématiques, devenir spécialiste dans son domaine, un temps toujours limité pour un bénévole », analyse Hugues Fischer, coprésident d'Act up. Un avantage « pour peu que la personne s'engage ! précise-t-il, qu'elle ne devienne pas une professionnelle de la profession ». Un danger qui ne guette pas Act up, selon lui, où les personnes qui occupent ce type de poste risquent au contraire l'usure rapide car leur engagement est tel qu'elles cumulent bien souvent les deux casquettes, celle du salarié et du bénévole. Mais, dans ce domaine, tout dépend de la personne et de l'évolution de son engagement dans le temps.

Risques

Comment éviter la routine souvent associée à l'image du travail salarié ? Comment conserver son militantisme face aux objectifs budgétaires et à la lourdeur des tâches administratives ? La professionnalisation comporte un risque, tous les interlocuteurs associatifs le reconnaissent, certains le dénoncent. « Les associations ne se révoltent plus parce qu'elles se sont institutionnalisées. Elles ne sont plus militantes, elles sont là pour jouer le rôle de l'Etat », juge Aimé Bonelli. Pour d'autres, l'institutionnalisation a permis d'inscrire les dispositifs sociaux, acquis par les luttes militantes, dans le champ du droit commun. Un danger reste réel : le débordement de ces dispositifs par l'administratif. Le risque est, qu'alors, les associations répondent d'abord aux exigences administratives – limitation de la durée d'hébergement, quotas de dossiers indépassables... – aux dépens du besoin des personnes, pourtant à l'origine de la création de l'association. Elles se distancient ainsi de leur public, menacent dès lors d'oublier leur objectif premier : disparaître une fois leur but atteint. Une association de bénévoles n'a aucun intérêt autre que la résolution des problématiques. Une association de salariés, en revanche, dépendante des budgets de l'Etat,

peut craindre la perte des emplois, des budgets, elle risque alors de se satisfaire de l'augmentation de sa file active et non de la résolution définitive des problématiques. « Les résultats seraient bien plus positifs si les associations se coordonnaient réellement, qu'elles ne craignent pas de perdre une partie de leur file active et donc de leurs subventions », estime Aimé Bonelli. Pour Thibaut Tenailleau, directeur d'Arcat, face à ce qu'il considère comme une ambiguïté profonde du travail social, « la question est de savoir quelle énergie nous mettons à la résolution des problèmes à court terme, c'est-à-dire à répondre aux urgences des personnes – hébergement, tickets-services... –, et quelle énergie nous consacrons à les résoudre sur le long terme, dans une démarche plus politique ».

« Les associations ne se révoltent plus parce qu'elles se sont institutionnalisées. Elles ne sont plus militantes, elles sont là pour jouer le rôle de l'Etat. »
Aimé Bonelli

Garder la tension

Une double question à laquelle les associations répondent de diverses façons. A Arcat, en l'absence d'un conseil d'administration – garant bénévole du projet fondateur des associations et souvent porteur du message politique – le choix s'est porté sur l'interassociatif : « Nous avons déplacé l'état de tension militante vers l'interassociatif, explique Thibaut Tenailleau, en nous engageant dans des collectifs comme l'Observatoire du droit à la santé des étrangers (ODSE), le TRT-5, le Collectif hépatites virales, Droits et prostitution... ». Act up, à l'inverse, porte plus directement et plus fort son engagement politique par le biais d'un large conseil d'administration. Enfin, Aides, avec 400 salariés et 800 volontaires, dit maintenir son militantisme « grâce aux volontaires qui sont l'essence même de l'association, qui apportent le sens à nos actions, une vision politique de la lutte », selon Richard Champagne. Encore faut-il que le gigantisme de la structure n'éloigne pas trop le « sommet » de cette base militante. Une institutionnalisation excessive qui, selon Thibaut Tenailleau, peut être contrée par un recrutement attentif. « Il ne faut pas mélanger mauvais recrutement et perte du militantisme. Je crois qu'il faut sortir de la fausse vérité qui dit qu'un bénévole est plus militant qu'un salarié. Beaucoup de personnes définissent leur projet professionnel en fonction de leur engagement. Certains arrivent à détacher

(1) Rapport Viviane Tchernonog, XVI^e colloque de l'ADDES, Ressources, financements publics et logiques d'action des associations, 2001.

(2) L'emploi dans les associations, séminaire de la CPCA, 23 septembre 2004.

(3) Rapport d'information du Sénat n° 16 sur le bénévolat dans le secteur associatif, Bernard Murat, 12 octobre 2005.

leur vie professionnelle de leur investissement personnel, d'autres ne le peuvent pas et ne conçoivent pas leur vie professionnelle sans y engager de leur personne. » Reste à repérer ces personnes lors d'un recrutement, trouver celles qui seront capables de se

remettre en cause, d'analyser leurs pratiques, de les confronter au terrain. Ces professionnels militants qui ne pourront pas faire autrement que de garder l'œil ouvert...

■
Marianne Langlet

Témoignages

Tout un métier...

L'ARRIVÉE DU SALARIAT À ACT UP

Témoignage d'Hugues Fischer, coprésident d'Act up.

www.actupparis.org



« Nous étions, avant tout, des militants, des militants bénévoles, c'était un principe inébranlable d'Act up. Act up a été créée en 1989, alors les personnes qui se découvraient séropositives laissaient bien souvent tout tomber pour militer à Act up. Nous avions, à l'époque, des bénévoles qui étaient à un niveau d'engagement permanent. Qu'est-ce qui a changé ? Le cours de l'épidémie. A partir de l'arrivée des trithérapies, les personnes ont découvert une nouvelle perspective de vie et beaucoup ont recommencé à travailler. Nous avons alors moins trouvé de militants permanents. Nous l'avons ressenti au niveau du conseil d'administration et du bureau d'Act up, auxquels, pendant longtemps, certains s'étaient consacrés à plein-temps ; aujourd'hui, c'est impensable. Nous nous sommes alors aperçus que, pour certaines tâches, nous ne pourrions

pas faire autrement que d'avoir un salarié. C'était un changement fondamental de notre façon de voir les choses et cela a provoqué une crise comme il y en a eu quelques-unes dans l'histoire d'Act up : certains ont quitté Act up à ce moment-là, d'autres ont accepté ce changement. Notre premier salarié s'est occupé de la comptabilité et de la gestion. Le minimum indispensable. Nous nous sommes aperçus que c'était un travail énorme et qu'il fallait absolument avoir quelqu'un qui puisse consacrer du temps. La personne qui a pris ce poste était auparavant bénévole sur la même fonction mais, un jour, elle nous a expliqué qu'elle ne pouvait plus continuer sans être salariée. Aujourd'hui, nous avons cinq salariés à Act up, comptabilité, médias, publications, et deux postes politiques : coordinateur de la commission traitements et recherche et de la commission internationale. » ■

L'ENVERS DU DÉCOR

Témoignage de Christine, salariée à mi-temps au Kiosque Info Sida.

www.lekiosque.org



« J'ai été bénévole au Kiosque à partir de 1994, puis salariée en 2000. Le changement est réel. J'ai maintenant plus de contraintes administratives et donc moins de temps pour mes actions de terrain. Lorsque j'étais bénévole, je faisais de la prévention dans les écoles, je peux dorénavant moins le faire. Etre salarié, c'est avoir moins de liberté ; même si je

prenais mon travail de bénévole très au sérieux, je pouvais venir quand je voulais. Devenir salarié, c'est aussi entrer dans un système, se rendre compte des difficultés invisibles pour un bénévole et de l'importance que peut avoir la politique sur l'action des associations : si nos actions n'entrent pas dans le cadre des budgets fléchés, nous ne sommes plus financés et nous ne pouvons plus agir. Salariée, j'ai découvert l'envers

LA MILITANCE AU CŒUR

Témoignage d'Elodie Redouani, responsable de la permanence juridique à Arcat.

www.arcat-sante.org



« L'engagement, pour moi, est commun au salariat et au bénévolat. J'ai toujours été bénévole, depuis toute petite. Lorsque j'étais étudiante en droit, j'ai déménagé et cherché une association proche de mon quartier dans laquelle m'engager. J'ai alors trouvé une association qui intervenait dans le champ juridique du droit des étrangers et cela m'a particulièrement intéressée : là, je pouvais me servir de ma formation. Mon cas était spécifique, dans cette association, j'étais la seule pour qui la formation coïncidait avec l'action bénévole, tous les autres travaillaient dans des secteurs tout autres. Cet engagement dans le droit des étrangers devait rester pour moi bénévole, dans un cadre militant, j'imaginai ainsi avoir une liberté plus importante. Je cherchais alors du travail, certes dans l'action

sociale, mais auprès des collectivités territoriales. Mais lorsque je suis tombée sur l'annonce d'Arcat qui demandait une expérience en droit des étrangers, dans une association également militante de par son histoire dans la lutte contre le VIH/sida et les actions qu'elle mène auprès du public touché, je n'ai pas hésité un instant à proposer ma candidature. Mon salariat m'a permis d'investir dans un temps beaucoup plus important ce domaine du droit des étrangers. Le cadre militant restait, c'était, pour moi, l'essentiel : que ce soit dans le salariat ou le bénévolat, l'engagement, la militance, sont au cœur. C'est une donnée qui est inhérente à cette action. Si je n'avais pas ce côté militant, je pense que je n'aurais pas choisi de travailler dans ce domaine. » ■

Propos recueillis par M. L.



Photo : Olivier Charlot

Volatils bénévoles

Dans la lutte contre le sida comme ailleurs, l'engagement des bénévoles est de plus en plus ponctuel et volatil. Pour conserver leurs bénévoles et garantir une continuité à leur action, les associations doivent redoubler d'efforts à leur égard en matière de sélection, de formation, d'encadrement et d'implication dans la vie de leur structure.

Tous les dirigeants l'affirment [...] : ils manquent assez rarement d'appuis occasionnels pour une manifestation annuelle ou pour quelques rendez-vous de la saison. [...] En revanche, pour faire "tourner l'association tout au long de l'année", comme ils disent, c'est une autre affaire. » Le troisième rapport de France Bénévolat sur « *La France bénévole* », publié en mars 2006, confirme une tendance nationale à un bénévolat certes élargi, mais d'une nature nouvelle : plus ponctuel, plus volatil et plus prompt au zapping d'une structure à l'autre. Un constat non démenti par les associations de lutte contre le sida. A Solidarité sida, qui compte 3 000 bénévoles (1) pour 22 salariés et a surtout besoin de petites mains pour les événements qu'elle organise, les bonnes volontés se recrutent à la pelle : « *Notre association suscite de fortes envies, sans doute parce que les événements sont très médiatisés et attrayants. Beaucoup de candidats au bénévolat sont des jeunes qui ont été spectateurs des*

Bénévoles participant à la braderie Arcat. L'argent récolté lors de la vente de vêtements et d'accessoires est reversé à l'association Arcat pour soutenir ses actions en faveur des personnes touchées par le VIH/sida et les pathologies associées.

Solidays », témoigne Magali Malauzat, responsable du bénévolat à l'association. Dans les associations davantage centrées sur les services aux personnes, exigeant souvent une implication sur le long terme, la gestion des bénévoles s'avère en revanche moins évidente. Pas tant en terme de recrutement – bien que l'arrivée des trithérapies ait mis un coup d'arrêt sensible au bénévolat dans le secteur – que de continuité de l'engagement. « *Depuis quelques années, le nombre de volontaires que nous formons annuellement reste stable. Notre souci est plutôt de limiter leur turnover* », note Richard Champagne, responsable des ressources humaines de l'association Aides. « *Nous recevons beaucoup d'étudiants qui s'engagent sur un an et qui partent ensuite, souvent parce qu'ils commencent à travailler. Cela nous oblige à lancer plusieurs campagnes de recrutement chaque année* », renchérit Valérie Bourdin, directrice de l'Association de lutte contre le sida (ALS, Lyon). Cette dernière constate en outre, comme bien d'autres responsables, que ses bénévoles sont plus nombreux à intervenir ponctuellement qu'à s'engager à venir régulièrement.

Une histoire de rencontre

Pour recruter des personnes capables de s'investir sur du plus long terme, certaines structures décident d'opérer une sélection attentive des candidats au bénévolat. A Sol En Si, par exemple, les futurs volontaires passent plusieurs étapes avant d'être admis dans la structure. Ils remplissent un premier questionnaire qui permet à Valérie Karpik, responsable du volontariat, de décider de les recevoir ou non en entretien. Celui-ci servira, après une présentation de l'association et des différentes formes de volontariat,

à déterminer la motivation, la disponibilité et la situation émotionnelle des candidats. Lorsque ceux-ci passent ce cap, une formation de deux week-ends leur est proposée : « *On ne leur cache pas que la formation constitue elle aussi un temps d'évaluation autant que de sensibilisation. Nous voulons nous assurer que les candidats sont en phase avec nos valeurs et qu'ils pourront tenir la route sur le long terme. A contrario, certains se rendent compte que ce qu'on leur propose ne correspond pas à leurs attentes* », explique Valérie Karpik. Ce processus d'évaluation réciproque apparaît nécessaire dans une structure où les tâches confiées aux volontaires – accompagnement de familles, parrainage de fratries – sont éprouvantes et lourdes de responsabilités. Au final, Valérie Karpik juge que les volontaires de Sol En Si tiennent bien leur engagement : « *Devenir volontaire chez nous exige beaucoup de motivation, vu le processus de sélection et le fait qu'il faut parfois attendre longtemps avant de bénéficier d'une formation, donc de commencer le volontariat* ».

Formation, encadrement et suivi

Si leur mode de sélection est parfois moins poussé, beaucoup d'associations s'appuient sur la formation et le suivi pour impliquer les bénévoles. « *La seule contrainte que nous imposons aux bénévoles est d'assister à une formation VIH de cinq heures : deux heures avec un médecin virologue, deux autres avec un responsable de prévention et une heure de témoignage d'une personne séropositive. Les jeunes en ressortent touchés et, du coup, l'implication s'opère naturellement* », note Magali Malauzat. Depuis peu, l'association prévoit des piqûres de rappel, via des soirées thématiques. « *Ces soirées sont très porteuses, elles maintiennent l'envie de continuer à se battre. Tout le monde en a été ravi* », s'enthousiasme Nicolas, volontaire à Solidarité sida. Nombre d'associations ont choisi de mettre en place ce type de formations continues, soit à la demande, en fonction des besoins, soit selon un calendrier plus strict. Outre cette mise à jour des connaissances, certaines font le choix d'offrir aux bénévoles une supervision de leur travail – qu'elle s'appelle « analyse de pratiques », « groupe de parole » ou « groupe de soutien ». « *A Sol En Si, tous les volontaires qui s'engagent dans du parrainage ou de l'accompagnement de familles sont obligatoirement suivis dans le cadre d'un groupe de soutien qui se réunit en moyenne une fois par mois* », précise Valérie Karpik. « *Chaque*

groupe, composé de cinq ou six personnes maximum, est supervisé par un responsable de groupe et par moi-même, qui suis psychologue clinicienne de formation. Ces réunions permettent de prendre de la distance, de dédramatiser les difficultés et de trouver des solutions. » Elles sont aussi le lieu où chaque bénévole apprend à reconnaître ses limites, là où il ne peut plus agir, parce que cela demande les compétences d'un professionnel.

Tous ensemble, chacun à sa place

« *Il est en effet essentiel, pour la pérennité des actions de l'association, de permettre à chacun, qu'il soit bénévole ou salarié, de trouver sa place. Cela suppose une implication égalitaire de tous dans la vie de la structure* », analyse Valérie Bourdin. Mais pour cela, encore faut-il que des relations s'instaurent entre les uns et les autres. Selon les structures, celles-ci sont plus ou moins fluides. Moins anodine qu'elle n'y paraît, l'architecture des locaux concrétise souvent une séparation déjà présente dans les têtes. « *Jusqu'à un passé proche, les relations entre salariés et volontaires étaient très restreintes*, témoigne Hélène, volontaire à la délégation départementale d'Aides Gironde. *Chacun restait dans son coin. De toute façon, eux sont au premier étage et nous en bas. Aujourd'hui ça me paraît moins cloisonné, peut-être à la suite de réunions où nous avons exprimé notre désir qu'il n'y ait pas une telle scission entre le haut et le bas.* » Lucien, bénévole au Kiosque Info Sida depuis 1992, regrette lui aussi le manque de

(1) Les associations de lutte contre le sida emploient, pour désigner les personnes non salariées qui participent à leur action, soit le terme de volontaires, soit celui de bénévoles. S'il n'existe pas de loi sur le bénévolat en France (seulement quelques dispositions spécifiques et parfois, certains textes législatifs reconnaissent explicitement ou implicitement le bénévolat sans lui donner de cadre officiel), les décrets et lois qui organisent le volontariat ne concernent que le volontariat de solidarité internationale, les sapeurs-pompiers volontaires et le volontariat civil. L'emploi de l'un des deux termes dans les associations de lutte contre le sida relève donc d'un choix langagier plutôt qu'elle ne signifie une véritable différence de statut.



Bénévoles de la lutte contre le sida

Sessions de formations trop espacées, retardant la mise en route des volontaires ; manque de personnel pour proposer une formation de qualité dans certaines petites associations... Pour Aimé Bonelli, seul un esprit de coopération entre les associations permettrait de résoudre le problème. « Au Kiosque, par exemple, nous sommes trop peu nombreux pour assurer le suivi et la formation des bénévoles. Du coup, ces derniers ne restent pas et c'est normal : quand on est bénévole, il faut être fier de la cause qu'on porte, mais aussi recevoir en retour. Si les associations étaient intelligentes, elles se regrouperaient et elles formeraient des bénévoles non pas pour une association donnée, mais pour la lutte contre le sida. L'enjeu est de taille car dans les associations de lutte contre le sida, l'équilibre entre professionnalisme et militantisme repose sur une formation et un suivi de qualité des bénévoles. » ■



➔ ➔ ➔ reconnaissance accordé aux bénévoles : « J'ai été dans différentes structures et, en général, le bénévole est la cinquième roue du carrosse. Au Kiosque, ça se vérifie beaucoup moins qu'ailleurs. Pourtant, on est quand même moins intégré dans l'action générale de l'association quand on est bénévole. Même lorsque j'ai fait partie du conseil d'administration, je n'avais pas le sentiment d'être inclus dans la définition des projets ». Manque de communica-

tion, manque de compréhension : soucieuses d'éviter cet écueil, des associations comme l'ALS et Sol En Si ont mis en place un véritable partenariat bénévole/salarié à toutes les étapes de l'association. La satisfaction d'être impliqué dans les prises de décision et reconnu par sa structure est sans doute le meilleur moyen de freiner le bénévole dans ses besoins post-modernes de zapper. ■

Laetitia Darmon

Témoignages

Gérer son engagement

« J'ESSAIE DE PRÉSERVER MON ÉNERGIE »

Marie-Josée, volontaire à Sol En Si.

www.solensi.asso.fr



« Quand je suis arrivée à Sol En Si, il y a neuf ans, j'ai commencé par accompagner des familles. C'est quelque chose de difficile : on saute dans l'inconnu, puisqu'on est amené

à rencontrer une personne sur laquelle on n'a que les informations qu'elle accepte de nous donner. Prendre contact est toujours éprouvant. Ensuite, la difficulté tient beaucoup à l'histoire des personnes, à ce qui peut leur arriver au cours de l'accompagnement. Heureusement, la structure a toujours été là pour m'aider, essentiellement via les réunions de groupe. Sans ces réunions, je n'aurais jamais accepté de me lancer dans ce volontariat. Aujourd'hui, je fais partie du conseil d'administration

de l'association, je participe à l'événementiel et je suis responsable d'un groupe de volontaires. Mon volontariat me prend pas mal de temps, et ce d'autant plus que je travaille à côté. Je veille toutefois à garder mon énergie, pour continuer d'inscrire mon engagement sur du long terme. Quand on est quotidiennement face à la misère humaine, il existe un risque de s'épuiser mentalement. Pour éviter cela, je me demande sans cesse, face à des choses à faire, si j'ai vraiment besoin de les faire, ou si on peut se passer de moi. Le piège, quand on est volontaire, c'est de se sentir totalement indispensable. Si on oublie de respecter sa vie personnelle, ses moments de fatigue, son travail, ses examens à préparer, il est difficile de tenir longtemps. » ■

« ACCEPTER DE FAIRE DES CHOSES SIMPLES »

Nicolas, volontaire à Solidarité sida.

www.solidarite-sida.org



« Au début de mon engagement à Solidarité sida, en 2003, j'ai fait de la saisie informatique, des mailings, de la manutention... Un bénévole me charriait en disant que j'avais trouvé là une bonne utilisation de mes compétences d'historien ! On m'a confié des missions plus intéressantes dernièrement – le montage des Solidays, une enquête marketing sur les Solidays, des actions de mobilisation... – mais ça ne m'a jamais

dérangé de faire des choses simples. Certains bénévoles revendiquent au contraire de mettre leur savoir-faire au service de l'association. Mais à vouloir prendre trop de place, ils risquent de déséquilibrer la structure. Le volontaire qui veut travailler comme informaticien parce que c'est son métier, doit en effet pouvoir assurer cette mission sur le long terme, pour que ça soit valable. Or ce n'est souvent pas possible, parce que les bénévoles ont tendance à être volatils. » ■

« ANALYSER ENSEMBLE NOTRE PRATIQUE »

Geneviève, bénévole à l'ALS.

www.sidaweb.com



« Au début de mon engagement dans l'association, en juillet 2005, je me suis d'abord consacrée à l'aide aux malades, puis au soutien à la vie quotidienne. Aujourd'hui, je fais de l'accueil au téléphone et en face à face. Lorsque des jeunes, par exemple, viennent demander des préservatifs pour la première fois, je les vois toujours d'abord en tête à tête. Je trouve que l'activité des bénévoles est bien encadrée à l'ALS. D'abord, parce qu'on reçoit une bonne formation. Ensuite, parce que des sessions dites "d'analyse de la pratique" ont été mises en place. Elles réunis-

sent régulièrement les bénévoles et les salariés qui s'occupent d'un même domaine et nous permettent, si on rencontre des difficultés, de réfléchir ensemble. C'est d'autant plus intéressant qu'il peut se trouver qu'un salarié et un bénévole aient été en relation, chacun dans son rôle, avec une même personne qui leur a posé problème : on va alors pouvoir confronter nos points de vue et nous enrichir mutuellement de notre approche, de façon à nous situer au mieux face aux personnes qu'on rencontre. » ■

Propos recueillis par L. D.