

Travailler pour rien, quelle idée !

Ce que le management peut apprendre du bénévolat

par Armand Hatchuel - 06 Juin 2017

Etre bénévole, c'est aussi travailler. Mais d'une autre manière que dans la vie professionnelle, avec justement un autre rapport au travail et d'autres attentes. Dans un article paru dans le journal *Le Monde* (28 avril 2017) Armand Hatchuel, professeur à Mines Paris Tech, en tire quelques leçons à destination des entreprises :



Image : Flickr

Les candidats à l'élection présidentielle ont mobilisé des dizaines de milliers de bénévoles, anciens ou nouveaux militants des anciens ou nouveaux partis, sans qu'aucune campagne n'est possible. C'est aussi le cas des deux tiers du 1,3 million d'associations que l'on recense en France : elles pourraient pas fonctionner sans recourir au bénévolat.

En principe, un bénévole agit par engagement et reste maître de son action. On ne peut lui imposer un comportement, le retenir ou le sanctionner. En revanche, toute organisation, ou tout candidat doit utiliser au mieux ses ressources, asseoir sa crédibilité de façon durable, et mener à bien ses projets. De ce fait, entre le bénévolat et la gestion rigoureuse des associations, des tensions sont inévitables. Autrement dit, l'idée même d'un management des bénévoles semble un oxymore.

Or, une étude récemment conduite auprès d'une association humanitaire montre qu'un management adapté des bénévoles existe bel et bien, à condition d'accepter - et de gérer - la variété des engagements et des motivations qui conduisent au bénévolat (« Le management des bénévoles entre outils et valeurs », Marie Cousineau et Sébastien Damart, *Revue française de gestion* n° 43/262, 2017).

L'étude a été conduite dans une association créée à l'initiative de l'Abbé Pierre, qui veut aider à la promotion et à la commercialisation à un prix équitable de productions locales venant de pays pauvres, s'agit ainsi de permettre à des populations de vivre de leur activité. Les bénévoles assurent des tâches de vente, de logistique ou d'administration.

Parcours et valeurs

Un échantillon d'entre eux a été invité à s'exprimer d'une part sur son parcours et ses valeurs, d'autre part sur sa perception des outils de gestion des ressources humaines mis en place par l'association, et qui visent, notamment, à clarifier les responsabilités, les tâches et les durées d'activité des bénévoles. Premier constat : l'enquête ne trouve qu'une minorité de bénévoles qui confirment que leur forte adhésion personnelle aux valeurs de l'association est incompatible avec une gestion contraignante de leur activité. A l'inverse, des bénévoles, aussi militants que les premiers, saluent les efforts d'organisation et voient dans la bonne performance de l'association le meilleur soutien à leurs valeurs.

Deuxième constat, plus surprenant : une part significative des bénévoles ne sont pas des militants des valeurs de l'association. Certains sont des professionnels heureux de mettre leurs compétences au service d'une cause ; et ils apprécient, tout naturellement, que l'organisation se dote de bonnes règles de fonctionnement.

Enfin une dernière catégorie de bénévoles vise avant tout à occuper son temps dans une activité qui ne soit pas du loisir et qui soit utile, mais sans subir pour autant les contraintes du salariat. Pour eux, une gestion trop contrôlée de l'activité associative est perçue comme un carcan imposé à la libre disponibilité de leur temps.

Vocation et efficacité

Ainsi il serait erroné de croire que le bénévolat est toujours synonyme d'un engagement personnel humaniste et peu soucieux d'efficacité dans l'action collective. C'est oublier qu'il y a plusieurs raisons qui conduisent à œuvrer sans rémunération, et ces raisons déterminent autant la force de l'engagement que la motivation à participer à une action commune.

Le véritable défi du management des bénévoles n'est donc pas dans la contradiction - apparente - entre vocation et organisation. Il réside plutôt dans le respect et la prise en compte des différents projets de vie qui conduisent au bénévolat. Ce pluralisme devrait se refléter dans la gouvernance ainsi que dans la gestion des ressources humaines, l'association devant exprimer à chaque bénévole la reconnaissance que celui-ci croit juste d'attendre.

Mais cette conception pluraliste du management ne vaut-elle pas aussi pour les salariés ? Car, de même que les bénévoles ne sont pas tous des militants humanistes rétifs à toute gestion, un chef d'entreprise ne devrait pas croire que tous les salariés ne pensent qu'à la feuille de paye et sont indifférents à la qualité et à l'organisation du travail. Le monde des entreprises gagnerait donc à se pencher sur le management des bénévoles.

A propos de cet article

Auteur(s) : Armand Hatchuel

: Travail bénévole, bénévolat, management, Abbé Pierre, performances, valeurs, militants, professionnels, cause, gouvernance, ressources humaines, Armand Hatchuel

Travailler pour rien, quelle idée !

Britanniques et bénévolat : ce que les chiffres ne disent pas

par Stephanie Jones, traduit de l'anglais par Eva Quéméré - 06 Juin 2017

Bien que l'an passé le Royaume-Uni ait été élu « [pays le plus généreux d'Europe](#) », de nouvelles données de l'*Office for National Statistics* (ONS) ont montré qu'entre 2012 et 2015 le volontariat a [décliné de 7 %](#), entraînant sur les trois ans une perte d'au moins 1 milliard de Livres. La dernière décennie a aussi vu diminuer de 15,4 % le nombre total d'heures y étant dédiées, passant de [1,93 milliard](#).

Mais ces chiffres ne présentent pas pour autant une image exhaustive de la réalité : toujours selon l'ONS, de plus en plus de jeunes deviennent bénévoles et, malgré la baisse du nombre d'heures y étant consacrées, de plus en plus de personnes s'engagent.



Image : Bénévoles de Ffestiniog railway

Un pays de volontaires

Ces statistiques ne montrent pas non plus la façon dont ces volontaires sont répartis dans le pays. Le Pays de Galles est peuplé de trois millions de personnes dont **940 533** sont actuellement engagées dans une activité formelle de volontariat, soit 32 % ! En Angleterre, on rencontre **15 millions** de volontaires pour une population totale de 53,9 millions, tandis qu'en Écosse ils sont **1,3 million** à être engagés pour une population de 5,3 millions d'habitants.

Mais, à nouveau, ces données ne racontent pas toute l'histoire : aux 940 533 bénévoles officiels du Pays de Galles - qui œuvrent avec des associations locales, lèvent des fonds et travaillent dans des boutiques caritatives - s'ajoutent 1,6 million de volontaires informels qui, par exemple, rendent visite à leurs voisins âgés et leur font leurs courses. Il en est de même en Angleterre (**18 millions**) ainsi qu'en Écosse (**1,9 million**).



Alors que les volontaires informels soutiennent la communauté locale en restant proches de chez eux, nos recherches ont montré que les bénévoles officiels œuvrent souvent plus loin. En observant le rôle et l'expérience des volontaires des associations du patrimoine ferroviaire de Galles du Nord, j'ai eu l'effet constaté qu'ils étaient bien plus disposés à voyager dans le pays pour travailler sur un projet tenant à cœur. Ces dix dernières années, le volontariat a considérablement diminué dans les **zones rurales** ; mais, alors que la participation aux formes traditionnelles d'association - comme aller à l'église - participer à ses projets caritatifs - s'est écroulée, le volontariat dans le patrimoine industriel s'est accru.

Communauté et patrimoine

Avec ses deux cents ans d'histoire, la **Ffestiniog railway** est la plus ancienne ligne de chemin de fer à voie étroite du Royaume-Uni. Elle est aujourd'hui

exploitée par neuf sociétés - l'une est basée à Gwynedd en Galles du Nord, tandis que les huit autres se trouvent de part et d'autre de l'Angleterre, du comté de Sussex en passant par la River Dee jusqu'à la ville de Merseyside. Les bénévoles, en faisant la sécurité, en conduisant les trains ou encore en contrôlant les billets des voyageurs, jouent un rôle vital dans la préservation de ce patrimoine.

Là où ceux qui aident leurs voisins le font sur une base journalière, voire hebdomadaire, les motivations des volontaires de Ffestiniog sont très différentes. Bien souvent, ils travaillent pour la voie ferrée durant leurs vacances, un moyen de se relaxer après avoir exercé le reste de l'année un travail souvent très exigeant, de s'évader de leur vie quotidienne et de participer à une activité que l'on ne retrouve pas dans beaucoup de villes. D'autres le font aussi pour maintenir un lien avec un lieu dans lequel ils ont vécu ou qu'ils ont connu quand ils étaient enfants.

J'ai constaté que le volontariat était aussi une façon de créer de nouvelles relations. C'est particulièrement notable dans le secteur du patrimoine, dans lequel une grande partie des bénévoles est retraitée - ou proche de l'être. Leur participation peut les aider à maintenir une vie sociale, créer de nouveaux réseaux et faire le pont entre l'emploi et la retraite.

Bien souvent, plusieurs membres d'une même famille prennent part à l'activité bénévole, qui devient alors une tradition. Un participant m'a par exemple dit que sa fille, son gendre, deux neveux et trois de leurs enfants travaillaient avec *Ffestiniog railway*. « C'est ça l'atmosphère de la voie ferrée, une grande famille ; les autres bénévoles le retrouvent aussi. »

Tout comme les volontaires informels qui aident leurs voisins, les bénévoles officiels de la voie ferrée trouvent un esprit de communauté. Alors qu'ils ne sont liés ni par le sang ni par le mariage, leur forte amitié fait souvent naître un esprit de famille, une appartenance, une camaraderie, une communauté, une identité.

« C'est fantastique de partager une passion avec des personnes qui aiment les mêmes choses. J'imagine qu'en un sens c'est vu comme un hobby de *geeks*, mais on est entouré d'un vrai esprit de communauté. On est une équipe - peut-être dysfonctionnelle, mais une équipe ! »

Les chiffres et les données ne représentent jamais vraiment la réalité du volontariat en Grande-Bretagne, qu'il soit formel ou non, tout près ou plus loin. Les Britanniques emploient leur temps libre pour faire la différence et ça, les statistiques ne savent pas le raconter.

A propos de cet article

Auteur(s) : Stephanie Jones, traduit de l'anglais par Eva Quéméré

: *Volontariat, bénévolat, Royaume-Uni, Angleterre, Ecosse, Pays de Galles, statistiques, ONS, chiffres, bénévolat formel, bénévolat informel, patrimoine, communauté, Ffestiniog railway, Stephanie Jones, Eva Quéméré*

Travailler pour rien, quelle idée !

Le bénévolat, miroir du travail

par *Christophe Tessier* - 06 Juin 2017



Mais qu'est ce donc que le vrai travail ? Peut-être cet article que nous vous invitons à lire, et l'ouvrage qu'il commente, peuvent permettre de mieux l'appréhender. Le document est en effet une recension d'un ouvrage de Maud Simonet, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* publié aux éditions La Dispute en 2010. Autant dire qu'il s'agit bien ici d'interroger la notion de travail au travers de l'analyse du bénévolat ! Un entretien avec Maud Simonet sera publié dans la suite du dossier.

Car, comme le souligne Pascal Ughetto, si le bénévolat n'est pas que travail, il n'a « pas été suffisamment étudié comme tel ». L'article parcourt ainsi brièvement l'ouvrage commenté en regard de ses différentes parties : usages sociaux du travail bénévole, comparaison France/Etats-Unis des politiques de développement du bénévolat, transformation de l'engagement citoyen en travail au sein des organisations associatives. Les idées développées appellent à « repenser la sociologie du travail » en regard des similitudes que l'on peut observer entre le travail bénévole et le travail « classique ». Il s'agit de développer une sociologie de l'activité permettant de promouvoir un réel management du travail, souvent absent dans les organisations, associatives ou non !

Nous vous invitons à lire cette recension de P. Ughetto "Le bénévolat, miroir du travail" paru sur le site *La Vie des Idées* le 28 novembre 2011.

A propos de cet article

Auteur(s) : Christophe Tessier

: *Bénévolat, travail, recension, Maude Simonet, professionnalisation, Pascal Ughetto*

Travailler pour rien, quelle idée !

Bénévolat : état des lieux en Europe et en France - infographies

par *Eva Quéméré* - 07 Juin 2017

A propos de cet article

Auteur(s) : Eva Quéméré

: *Bénévolat, Europe, France, chiffres, infographies, associatif, informel, humanitaire, caritatif, sport, loisirs, jeunesse, Eva Quéméré*

Bénévolat : état des lieux en Europe et en France

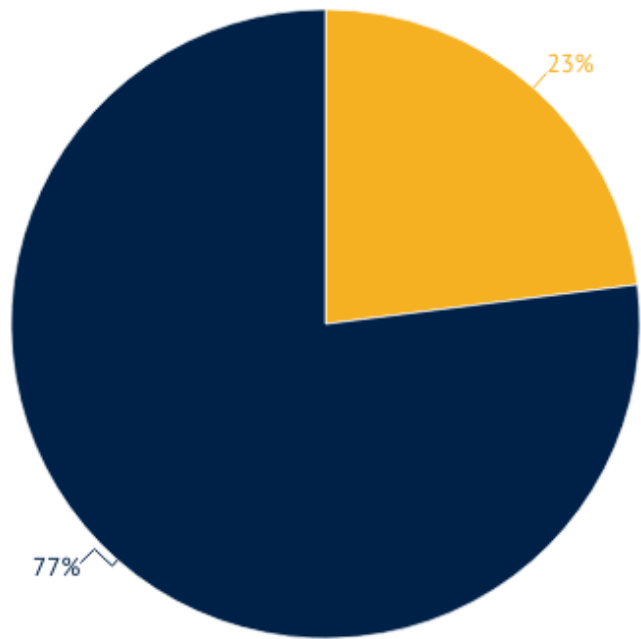


En Europe



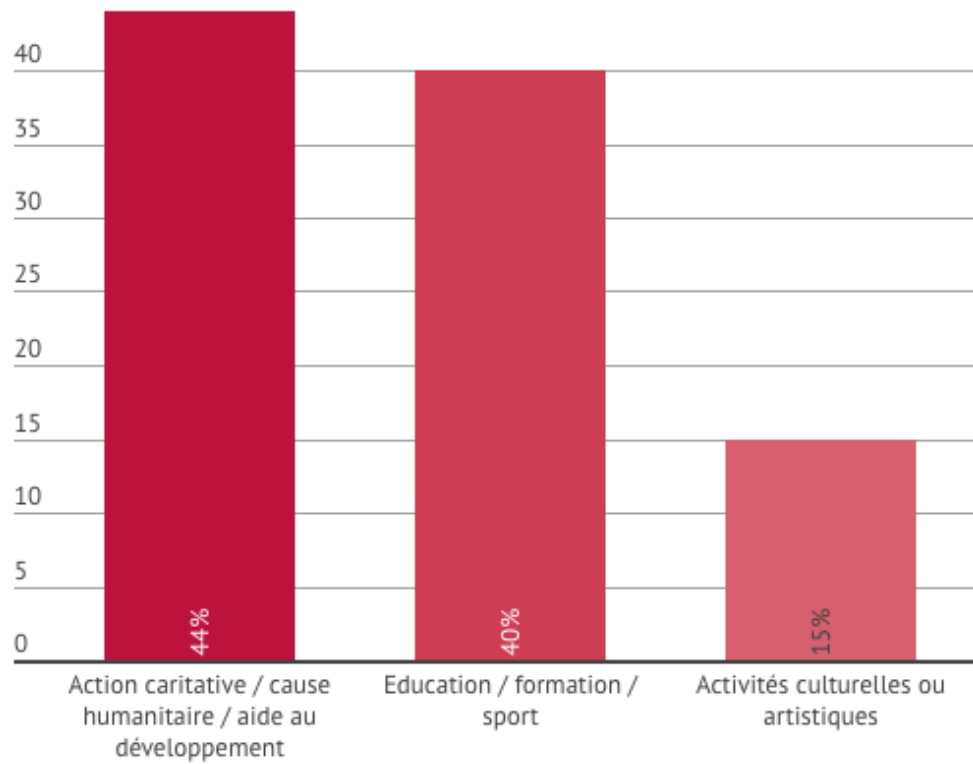
Service de recherche du Parlement européen - Ivanka
Katsarova -10/16

94 millions d'adultes dans l'Union, soit entre 22 et 23 % des Européens de plus de 15 ans, sont impliqués dans des activités de volontariat.

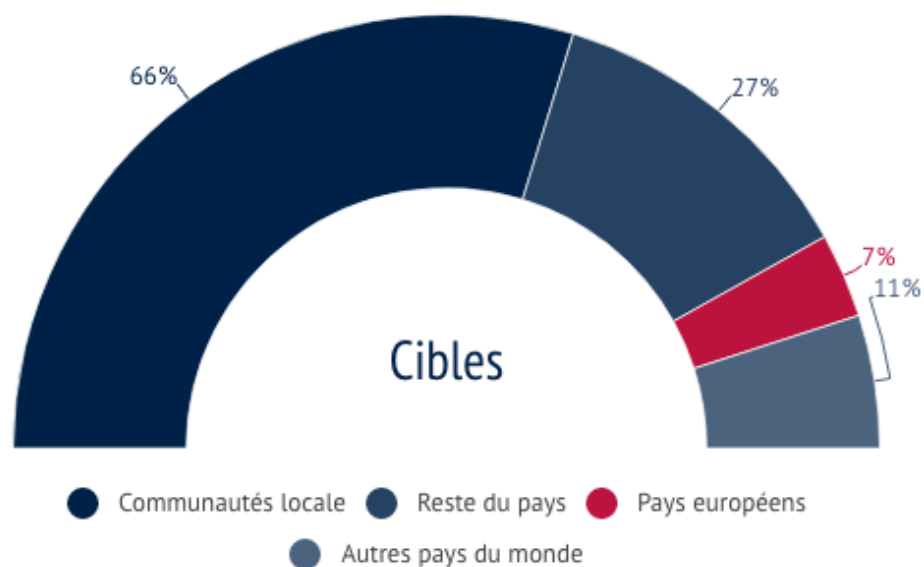


● Volontaires ● Non-volontaires

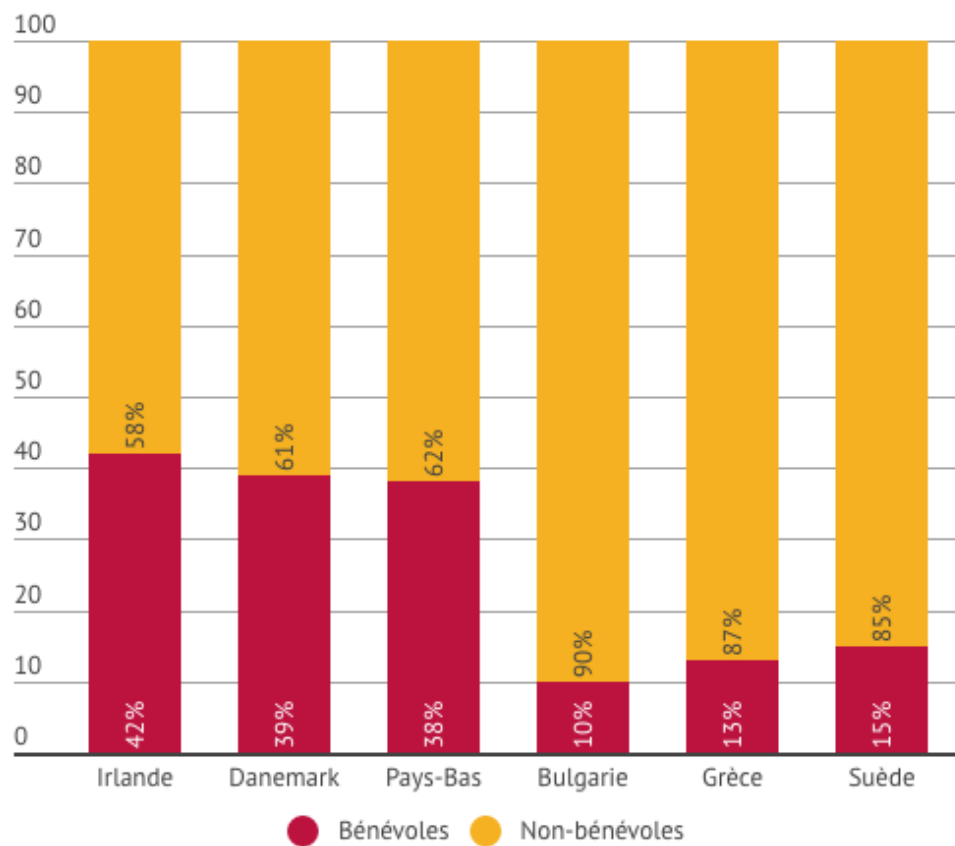
44 % des volontaires se consacrent à l'action caritative, à une cause humanitaire ou à l'aide au développement, 40 % d'entre eux sont actifs dans l'éducation, la formation ou le sport et 15 % s'engagent dans des activités culturelles ou artistiques



Ces investissements personnels s'adressent généralement aux communautés locales (dans 66 % des cas) ou à l'ensemble du pays concerné (dans 27 % des cas). Le volontariat transfrontalier reste marginal, puisque seuls 7 % des activités s'adressent à un autre pays européen et 11 % d'entre elles à d'autres parties du monde.



Si certains pays ont une longue tradition de volontariat, dans d'autres, ce secteur est très peu développé ou commence à peine à émerger.





En France



"La France Bénévole" - Cécile Bazin et Jacques Malet - 13e édition - 06/2016

38,8% des français sont engagés

Ils se répartissent entre le bénévolat associatif (25%), dans d'autres organisations (8,4%) et le bénévolat direct (15,7%)

Type de bénévolat	2010	2016
Bénévolat associatif	11 300 000	13 197 000
Bénévolat dans d'autres organisations	4 500 000	4 410 000
Bénévolat direct (informel)	7 400 000	8 302 000
Total	18 300 000	20 430 000

25% le sont dans une association

▲ 21,3% des 15/35 ans

+33,6% entre 2010 et 2013 et +1,25% depuis 2013



▲ 23,3% des 36/64 ans

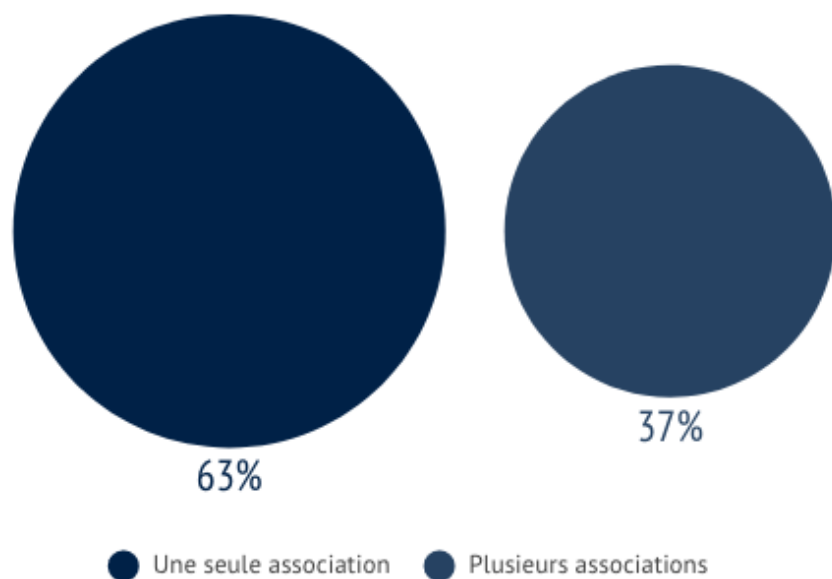
+10% entre 2010 et 2013 et +10,25% depuis 2013



▼ 34,6% des 65 ans et plus

+5% entre 2010 et 2013 et -2,5% depuis 2013

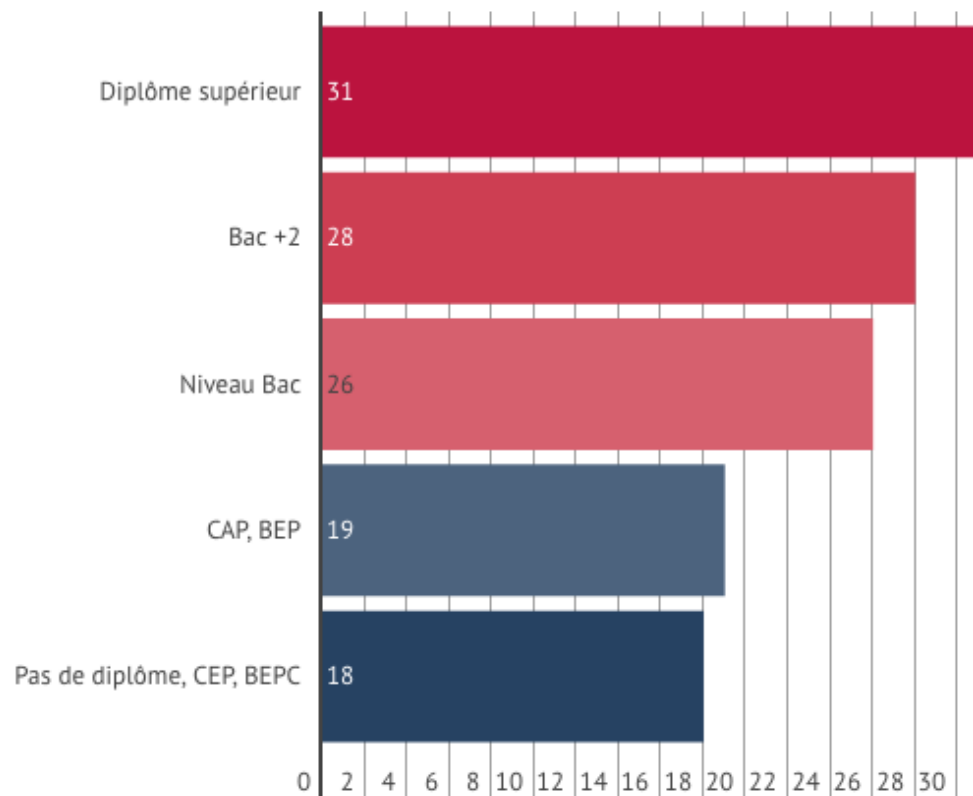
Ils sont 37 % à être engagés dans plusieurs associations en 2016. Ils étaient 41% en 2010.



Ils donnent leur temps au sein de différents secteurs d'activités, les principaux étant : secteur social et caritatif, sport et loisirs.

Culture
Loisirs
Social et caritatif
Associations de défense
Environnement
Solidarité internationale
Autres
Sport
Jeunesse et éducation populaire
Santé, recherche et aide aux malades
Formation, emploi et insertion

Mais une "fracture associative" existe. 31% des personnes ayant un niveau d'études supérieur à Bac +2 sont engagées dans une association contre 18% des personnes ayant un CEP, un BEPC ou pas de diplôme.



Travailler pour rien, quelle idée !

Quand les activités bénévoles s'invitent au travail

par Jean-Marie Bergère - 18 Juin 2017

Alexandra Bidet est chargée de recherche en sociologie au CNRS, Centre Maurice Halbwachs. Ses recherches et publications portent sur l'engagement dans le travail et la pluralité des engagements. Jean-Marie Bergère l'a lue et rencontrée. Il en tire ces réflexions sur les liens entre travail rémunéré et activités bénévoles.



Image : centre d'appel du Samu social d'Ivry-sur-Seine - 94.citoyens.com

La frontière entre le travail et le hors travail est poreuse. Les mails reçus le vendredi soir avec « réponse impérative avant lundi » justifient sans aucun doute la revendication d'un « droit à la déconnexion ». Ce faisant nous risquons de passer à côté d'une autre réalité. A l'instar de décisions professionnelles qui mûrissent en dehors de notre présence effective au travail, nos préoccupations personnelles, celles liées par exemple à un engagement bénévole, ne restent pas à la porte de l'entreprise. Le numérique renforce, si besoin était, l'impossibilité de dresser des barrières et d'exclure toute sollicitation étrangère au travail pendant le temps en entreprise. Les filtres techniques ou la surveillance des salariés n'y feront rien. Ils ne pourront jamais empêcher que quelquefois notre pensée vagabonde et que, ni vu ni connu, nous soyons à la fois « ici et ailleurs ».

Alexandra Bidet, à partir de l'observation de salariés ayant par ailleurs une activité bénévole (répondre au téléphone pour le Samusocial) et en mobilisant ses travaux (*) sur l'engagement au travail et sur la multi-activité, explique comment ils s'organisent, « gèrent leurs engagements, leur disponibilité, leurs priorités », et le bénéfice qu'il est possible de tirer de l'hétérogénéité des cercles sociaux au sein desquels « ils agissent et participent au monde ».

La question n'est plus alors de savoir si le bénévolat est « un travail » ou pas, de caractériser ce qui le rapproche ou le différencie du « vrai travail ». La question porte sur ce que cette extension du domaine de la multi-activité, au travail et hors travail, requiert en termes d'organisation, de travail sur soi, d'autodiscipline et sur ce qu'elle transforme quant à la relation à son travail.

La multi-activité

La multi-activité a mauvaise réputation. Les interruptions et la dispersion de l'attention qu'elle entraîne seraient les ennemis absolus de la performance. Nous ne concevons pas l'activité autrement découpée en séquences fermées sur elles-mêmes, qu'il nous revienne de hiérarchiser, du plus urgent au moins urgent. Une attention plus fine montre pourtant que nous ne sommes jamais à l'abri de « l'irruption intempestive de préoccupations personnelles ». « La profusion des sollicitations externes a prévalu sur le foisonnement interne aux personnes ».

Ce déni nous empêche de voir comment, presque clandestinement, chacun s'organise. La liste des « choses à faire », mise à jour en permanence, est une façon de « tenir à distance les projets suspendus, ou en instance de réalisation, tout en les maintenant actifs, possibles ». Elle aide à séparer les « intérêts et les travaux », elle aide à hiérarchiser, « le risque d'une activité fragmentée fait alors place à une multiplicité appréciée positivement ». Pour d'autres, il « s'agit d'un rythme à prendre » qui permet de se ménager des « moments à soi ». Il est souvent préférable d'interrompre son travail et de s'acquiescer d'une tâche qui sinon va se rappeler à nous inopinément et sans fin. A sa manière, le film documentaire « [C'est quoi ce travail](#) » le montrait très concrètement.

Cette appréciation de la multi-activité débouche sur une observation rarement faite. Non seulement le travail d'organisation n'est pas l'apanage des seuls « organisateurs », mais il ne consiste pas uniquement à « soutenir des débats de normes, arbitrer entre des critères hétérogènes, négocier avec une pluralité d'instances normatives ou fabriquer des règles de métier ou de genre professionnel ». Il s'agit pour chacun de structurer dans le temps et dans l'espace sa propre action, sa présence, sa disponibilité, afin qu'une grappe d'activités différentes reste pertinente dans son ensemble et qu'elle dessine des orientations significatives, sinon un vrai boulot ».

Le travail d'organisation est aussi, et toujours, un travail consistant à s'organiser, un « travail sur soi », qui conduit à s'intéresser à ce que chacun a de singulier. La « multi-activité pose la question d

consistance de la personne ». Plutôt que l'ignorer, l'encadrer, la contrôler, la combattre, il est préférable de repérer les différentes configurations et les différentes formes de continuités et de discontinuités qui sont à l'œuvre, ouvertement ou plus souterrainement, y compris entre activités bénévoles et travail rémunéré.

Le bénévolat

L'engagement dans une activité bénévole répond à une grande diversité « d'intérêts, de préférence et de valeurs ». Il est l'affaire « d'occasion », de circonstances, autant que d'une réflexion longue et d'une décision mûrie. Il peut s'agir de réagir à un sentiment de creux, de vide, que le travail ne parvient pas - ou plus - à combler, de faire un écart avec « la continuité de la vie », d'en prendre le contrôle ou d'en amplifier certains traits. L'envie d'être utile, de « donner du temps », évolue en volonté d'user pleinement et de « façon sensée » de ses facultés, d'avoir prise sur le monde. Il s'agit bien souvent, notamment au début d'un « parcours de bénévole », de s'ouvrir à l'inconnu, à « autre chose », d'explorer et de découvrir « ce qui pourrait bien m'intéresser », d'éprouver ce à quoi « je tiens vraiment ». Les personnes interviewées invoquent une « démarche personnelle ». La curiosité est un moteur puissant.

Ces engagements sont quelquefois l'occasion d'acquérir ou de développer des compétences qui peuvent être réinvesties dans le travail rémunéré. Cela ne suffirait pas à rendre compte de leurs bienfaits. Les services rendus, même si bien sûr ils doivent être appréciés pour eux-mêmes ne disent, eux aussi, qu'une petite part de ce qui se joue dans les activités bénévoles. Une bénévole au dit : « J'étais toute contente quand je voyais qu'il y en avait un qui avait une place au chaud. »

Celles-ci sont également à apprécier en termes de travail sur soi, d'équilibre. Le bénévolat entraîne une immersion dans d'autres milieux, d'autres « cercles sociaux », et confronte à d'autres problèmes, d'autres situations, d'autres aléas, qui sont autant d'occasions d'être affectés par d'autres enjeux et de vivre des expériences nouvelles comme autant « d'opportunités d'auto-développement » (John Dewey). En complément des engagements professionnels, en faisant un pas de côté par rapport à eux, par contraste quelquefois, ces expériences participent au développement de l'individualité de chacun, au processus d'individuation qui est à l'œuvre, individuation conçue comme « autoconstitution du sujet par sa propre action ». Il ne s'agit pas d'opposer les contraintes d'un travail subordonné à la liberté d'une activité dans laquelle des individus déjà constitués trouveraient matière à s'exprimer ou à « s'auto-réaliser ». Ce travail sur soi n'est pas synonyme de travail d'introspection. Il s'accomplit en agissant.

Un rapport dégagé au travail

Revenons à la question du travail. Les analyses d'Alexandra Bidet orientent nos réflexions dans deux directions. La première nous ramène à la multi-activité et au « méta travail » que chacun fait pour gérer la pluralité de ses engagements. L'autodiscipline est au cœur de ce travail d'organisation. L'effort qu'elle requiert incite à imaginer des formes d'organisation qui allient prise en charge individuelle et prise en charge collective des activités, capacité à anticiper et improvisation pour faire face en situation. Paradoxalement, la pluralité des activités et l'autodiscipline qui l'accompagne conduisent chacun à explorer ce à quoi il tient, à construire « une forme de vie qui fasse sens », où il puisse « tramer une continuité ».

La seconde transformation est celle de notre rapport au « travail ». Alexandra Bidet propose de veiller à ce qu'elle appelle « un rapport dégagé au travail ». Elle cite Robert Linhart dans *L'établi* : « L'intelligibilité de l'usine se construit dans ces moments où chacun tente de reprendre son souffle ». Ce rapport dégagé au travail est à l'opposé des modèles « scientifiques » du management, de la recherche d'un « one best way » et de la chasse aux temps morts. La pluralité des cercles sociaux et des expériences ouvre sur une pluralité des manières de faire et sur la possibilité d'imaginer des voies alternatives. La mise à distance (relative) est propice au travail réflexif. Elle agit comme une hygiène de vie sans laquelle les engagements, dans le travail comme ceux dans le militantisme, peuvent devenir écrasants et destructeurs, jusqu'à « s'en rendre malade ».

Chacun d'entre nous s'organise pour gérer la pluralité de ses engagements et de ses préoccupations, personnelles, familiales, associatives, civiques et professionnelles. Chacun trouve les voies de l'autodiscipline. La quasi-clandestinité de ce travail d'auto-organisation accroît l'énergie que nous mobilisons pour l'accomplir. Cette énergie gagnerait à être libérée et employée dans ce qui fait sens pour chacun, dans son travail rémunéré comme dans ses activités bénévoles. Même lorsqu'elles nous conduisent à « avoir la tête ailleurs » ou à prendre un « moment à soi », elles ne sont pas concurrentes de nos engagements professionnels et de notre performance. Elles offrent la possibilité d'expérimenter d'autres « façons de se relier au monde et aux autres », et *in fine* de reconnaître quoi on tient et où réside pour soi la valeur d'un « vrai boulot ».

Pour en savoir plus :

(*) Les citations sont extraites des articles ou ouvrages suivants :

- « Pluralité des engagements et travail sur soi. Le cas des salariés ayant une pratique ludique ou bénévole ». Alexandra Bidet et Manuel Boutet. *Réseaux*, n°182. La Découverte. 2013
- « Etre contraint de s'organiser : la multi-activité entre situations de travail et formes sociales ». Alexandra Bidet. Dans *Quand Travailler c'est s'organiser. La multiactivité à l'ère numérique*. Alexandra Bidet, Gérald Gaglio, Caroline Datchary (Eds.). Presses des Mines. 2017
- *L'Engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?* Alexandra Bidet. PUF, Le lien social. 2011

A propos de cet article

Auteur(s) : Jean-Marie Bergère

: *Bénévolat, numérique, multi-activité, projets, organisation, intérêts, préférences, valeurs, autodiscipline, travail, Alexandra Bidet, Jean-Marie Bergère*

Travailler pour rien, quelle idée !

Associations et collectivités locales : du face à face à l'innovation sociale

par Hugues Sibille, propos recueillis par Danielle Kaisergruber - 18 Juin 2017

Avec la Loi Hamon en 2014, la Loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) en 2015, la Charte de 2014, le monde associatif se repositionne dans le tissu territorial. Les associations sont au plus proches des populations et développent avec les collectivités de véritables partenariats. Mais comment caractériser ces relations ? Du face à face à l'innovation sociale ?
Hugues Sibille, Président de la Fondation Crédit Coopératif et du Labo de l'ESS, répond aux questions de Metis.

Comment caractériser les relations actuelles entre les collectivités locales et le monde associatif ? Est-ce seulement affaire de budget ?

Associations et collectivités locales ont de plus en plus d'intérêts objectifs en commun : ceux que créent une solidarité de proximité face à la mondialisation. Le secteur associatif représente la totalité des accueils d'urgence pour personnes en détresse, les trois quarts de l'hébergement médico-social privé, la moitié des crèches, la totalité des activités périscolaires, 3,5 millions de bénévoles encadrent 17 millions de sportifs, 450 000 associations de loisir ou de culture quadrillent le territoire. Que serait la vie locale sans les associations ? Qualitativement l'association reste la structure la plus proche des populations pour repérer leurs besoins et y apporter des réponses. Qui peut accompagner la réforme des rythmes scolaires, lutter contre la fracture numérique, accueillir les migrants, répondre à la dépendance, prévenir le diabète ? Les collectivités, qui ont pris le relais des financements publics quand l'État s'est désengagé, l'avaient bien compris. Cependant une nouvelle période s'ouvre, elle sort les associations et les collectivités d'un face à face souvent difficile au plan financier.

Deux acteurs émergent pour contribuer à l'intérêt général sur les territoires et entrent ainsi dans une « communauté d'action » d'acteurs de proximité : les TPE/PME et les citoyens. Les exemples se multiplient de ce que l'on peut appeler de « nouvelles alliances d'intérêt général » : les « Pôles territoriaux de coopération économique » (PTCE), les « Territoires zéro chômeur de longue durée », le Start Up de territoires, les Fabriques à initiatives, les territoires à énergie positive (etc.) constituent de nouveaux écosystèmes d'innovation sociale et territoriale, inventant un nouveau droit de partenariat tel que les Coopératives d'intérêt collectif (Scic) ou les Fondations territoriales.

Cela ressemble à de véritables laboratoires d'innovations sociales ?



Absolument ! Des innovations résultant du décloisonnement, imaginées et mises en œuvre collectivement. Un exemple parlant de ces laboratoires est le PTCE. La coopérative agricole de Figeac n'est pas un PTCE qui s'ouvre à l'ensemble du territoire : elle élargit le spectre de ses missions, invente des boutiques où l'on vend des produits locaux en circuits courts, créant un garage solidaire, une réparation de matériels agricoles, développant des énergies renouvelables (éolien et photovoltaïque) financées par les citoyens eux-mêmes, puis se tournant vers le monde asso pour un partenariat avec un établissement d'aide par le travail (Esat)... Il ne s'agit plus d'innover un service pour une population ciblée, mais de créer ensemble des solutions nouvelles pour un territoire dans son ensemble !

Sous quelles formes se développent les relations financières entre collectivités publiques et associations, quels problèmes posent-elles et pourquoi dites-vous qu'elles sont difficiles ?

Les baromètres de la Gazette des communes montrent que les relations sont plus difficiles. Les collectivités représentent 28 milliards d'un budget associatif 2015 estimé à 104 Milliards. C'est appréciable. Mais la forme de ces financements a changé rapidement et radicalement. Là où régnait autrefois la subvention, aujourd'hui plus de la moitié des financements passent par des commandes publiques avec mise en concurrence. Ce mouvement a plusieurs causes : la pression des règles européennes, le risque juridique de requalification des subventions avec

risques pénaux pour les fonctionnaires territoriaux, une volonté de gérer au « moins-disant » en période de disette budgétaire, mais aussi le souci des collectivités d'avoir une visibilité plus grande à un niveau local. Ceci passe mal auprès d'associations qui ont le sentiment qu'on les banalise en leur faisant perdre leur spécificité d'utilité sociale et de bénévolat.

Qu'est-ce que la Charte 2014 entre l'État, les collectivités locales et le Mouvement associatif ?

Cette Charte a largement repris celle qui avait été signée lors du Centenaire de la loi de 1901 entre l'État et le monde associatif. La nouveauté majeure de celle de 2014 est précisément l'arrivée d'un troisième signataire, que sont les Collectivités locales. La Charte n'est pas contraignante, mais définit des principes partagés importants : confiance et complémentarité, relations fondées sur la transparence, soutien au bénévolat... Elle privilégie un partenariat fondé sur des conventions d'objectifs permettant aux associations la conduite de projets dans la durée. Par rapport à celle de 2007, s'agit surtout d'encourager la signature de chartes locales. Le Comité d'évaluation qui a remis son rapport en 2017 exprime une déception.

Seulement une petite cinquantaine de Chartes locales ont été signées. C'est peu. Les grandes villes n'ont pas voulu s'engager. Certes il y a des circonstances atténuantes : élections locales et référendum territorial (Loi NOTRe). Il n'empêche. Ce maigre bilan montre que la co-construction est un art difficile. Nombre de collectivités publiques (comme l'État) peinent à admettre qu'elles ont perdu le monopole de l'intérêt général, tout en en restant les garantes. Ce maigre bilan montre aussi que les associations font souvent les frais de la dramatique perte de confiance qui s'est installée entre elles et les Collectivités locales.

Qu'a apporté la Loi Hamon de 2014 ?

Cette loi n'est pas une loi associative. C'est une Loi-Cadre de l'ESS. Le Mouvement associatif n'a pas assez travaillé, à l'époque, pour la nourrir de propositions associatives. Ceci est révélateur de ce que le monde associatif ne s'identifie pas pleinement à l'ESS. La loi Hamon a le mérite de définir le périmètre de l'ESS qui comporte les groupements de personnes que sont les associations, les coopératives, les mutuelles et les Fondations, mais aussi les entreprises sociales à forme commerciale si elles respectent des règles de gouvernance et de lucrativité limitée. Cette ouverture n'a pas forcément été appréciée par le monde associatif qui vit parfois mal ce qu'il ressent comme concurrence. Au total la principale avancée sur laquelle s'est battu le monde associatif dans cette loi, c'est la définition légale de ce qu'est une subvention (Article 59). Cette définition vise à sortir de l'insécurité juridique les bailleurs de subventions. Progrès certes, mais qui ne générera pourtant pas une

augmentation du volume de subventions pour des collectivités en difficultés budgétaires. D'autres mesures associatives moins importantes figurent dans la Loi comme l'actualisation des Titres Associatifs, un outil de financement en fonds propres des associations.

Les principaux financeurs des associations sont les départements, or ce sont plutôt les métropoles et les départements qui sont considérés aujourd'hui comme les échelons territoriaux essentiels : quel problème cela peut-il poser dans l'avenir ?

En effet. La nouvelle organisation territoriale résultant de la Loi NOTRe ne correspond pas vraiment aux pratiques des associations, habituées à l'échelle communale pour des raisons de proximité départementale en raison des compétences sociales des Conseils Départementaux. Si les associations ont échappé à la suppression de la clause de compétence générale pour de vastes secteurs les concernant (culture, sport, tourisme, éducation populaire), il n'en demeure pas moins que la nouvelle carte administrative sera plus complexe pour elles.

Comment faire pour élargir les partenariats et les rendre plus solides ? Vous avez par exemple souvent évoqué les Fondations Territoriales : quelle forme cela pourrait-il prendre ?

Je suis convaincu qu'il y a lieu, au-delà d'une nouvelle culture du partenariat, d'avancer sur deux points : un droit du partenariat d'intérêt général, et une mesure des impacts territoriaux. Sur le droit, d'abord, il reste trop fondé sur une opposition étanche droit privé/droit public et en matière économique sur un « droit des affaires ». C'est pourquoi je suis très intéressé par le Statut des entreprises coopératives d'intérêt collectif, entreprises commerciales, mais coopératives, dans lesquelles la collectivité locale peut être au capital jusqu'à 50 %. Ici se cherche un véritable droit des parties prenantes (stake holders). Les Fondations territoriales, inventées au Canada, peuvent être un autre exemple d'outil juridique et financier du partenariat. Ce sont de véritables « tiers de confiance » qui collectent localement de l'argent et l'engagent dans des projets locaux. D'une certaine façon les expérimentations en cours des « Contrats à impact social » ou des « Territoires zéro chômeur longue durée » ressortent de cette invention d'un droit du partenariat. L'autre point de progrès doit viser à ce que ces partenariats mesurent leur impact réel sur le territoire et en rendent compte aux financeurs et plus largement à la population locale.

Au sein du monde associatif, il y a des salariés et des bénévoles : avec les restrictions qui pèsent sur les budgets publics, ne risque-t-on pas de voir de plus en plus de bénévoles prendre la place des salariés ?

Sur 1,3 million d'associations en France, seulement 165 000 ont des salariés. La masse des associations repose donc d'abord et exclusivement sur le bénévolat. Au niveau macro il n'y a pas de substitution puisque le bénévolat associatif a augmenté dans la dernière période, passant de 11,3 millions à 13,1 millions entre 2010 et 2016 et dans le même temps l'emploi associatif s'est maintenu à plus de 1,8 million de salariés. Au niveau micro il peut y avoir ici ou là (travail social) des substitutions partielles. Mais il faut redire que le modèle associatif repose sur des ressources diverses, monétaires et non monétaires, bénévoles et salariées. Le vrai problème est qu'une partie des collectivités publiques externalise ses services vers les associations pour en faire baisser le coût. Cette pression se traduit par une précarisation de l'emploi associatif, une pression sur les salaires et parfois une tentation de substitution bénévolat/salariat.

De manière plus générale comment sont gérés les rapports entre bénévoles et salariés permanents ?

Globalement les ressources bénévoles sont de plus en plus gérées comme des ressources humaines. On « recrute » des bénévoles. On leur propose de signer un engagement de bénévolat précisant les droits et devoirs réciproques. Dans des associations comme l'Adie, un administrateur est chargé de l'engagement bénévole et les comptes annuels font apparaître la part du bénévolat dans la comptabilité associative. Au global cela se passe plutôt bien. Le sujet délicat se pose principalement au niveau de la gouvernance, entre sa partie bénévole (présidence, conseil d'administration) et partie salariée (Direction générale, comité de direction). Il faut trouver des équilibres. Souvent dans les associations gestionnaires la DG peut avoir tendance à prendre le pouvoir par la technique. Pour résister, il faut des administrateurs bénévoles plutôt jeunes, plutôt compétents et convaincus du projet associatif. Le vieillissement des Conseils, leur décalage avec un environnement qui bouge vivement est un mauvais symptôme. Les associations elles aussi sont rattrapées par une ardente obligation d'innovation sociale. Il faut que l'équilibre bénévolat/salariat le permette.

A propos de cet article

Travailler pour rien, quelle idée !

Entre médecins et malades : la place des bénévoles

par Marc Joubert, propos recueillis par Pierre Maréchal - 19 Juin 2017

Marc Joubert quitte la présidence de l'association DMLA dans laquelle il s'est investi pendant six années. En répondant aux questions de Metis, il montre comment cette association de patients s'inscrit dans un système médico-social constitué autour d'une pathologie et l'enrichit et quelle est la place du bénévolat.



Qu'est-ce que la DMLA et comment est-elle soignée en France ?

La DMLA, c'est la Dégénérescence Maculaire Liée à l'Age qui conduit à un handicap visuel. C'est une pathologie invalidante de la rétine. Il en résulte une perte de vision, avec un risque de cécité partielle. 8 % des personnes âgées de 60 ans sont atteints, 30 % à 75 ans. Elle est soignée par les services spécialisés des hôpitaux et, de plus en plus, dans des centres de la rétine.

C'est désormais un des grands enjeux de santé publique. Cette pathologie nouvellement prise en charge est importante et prend de l'ampleur pour trois raisons : sous l'effet du vieillissement de la population, un nombre de plus en plus grand de personnes en souffre, de nouvelles molécules ont été mises à disposition des médecins au tournant du siècle (jusqu'alors on ne savait pas comment la remédier) et un travail important d'information et de prévention a été mené pour informer le patient. Elle concerne environ 1,5 million de personnes.

Les soins sont apportés par le système hospitalier, mais il n'y a pas que cela qui importe. On parle d'un « système médico-social » constitué par tous ceux qui sont concernés et impliqués par cette pathologie ?

En effet, il y a un amont du système de soin proprement dit avec la recherche, l'information et la prévention et un aval qui consiste à créer un contexte de conseils et de soutien favorable à la vie des patients.

La recherche médicale se fait au niveau mondial. Dans notre dernière [lettre](#) nous citons les travaux d'un centre de biologie japonais qui travaille à partir de cellules souches, ceux d'une équipe de chercheurs à Baltimore aux USA, les unités Inserm en France et tous les programmes de recherche clinique soutenus notamment par des fonds associatifs. Notre association suit de très près ces pistes explorées.

L'information du public est déterminante car elle permet des actions de prévention et de prise en charge précoce qui limitent les effets de la DMLA. Cela veut dire dépistage et orientation. Il faudrait c

ces actions irriguent l'ensemble du territoire et il y a actuellement une campagne à la télévision et à la radio financée par un laboratoire privé.

Et il y a l'aval qui est constitué par tout ce qui permet au patient de vivre dans les meilleures conditions avec ce handicap, au-delà des soins apportés par les médecins.

Quelle place prend votre association dans ce système ? Pourquoi a-t-elle été créée, par qui ? Et comment se développe-t-elle ?

À l'origine, il y a eu une première association créée en 2003 par le Professeur Eric SOUIED, chef de service d'ophtalmologie à l'hôpital intercommunal de Créteil, à un moment où de grandes innovations thérapeutiques voyaient le jour. Le principe très pertinent était alors de regrouper en son sein tous les acteurs concernés par une même pathologie, la DMLA : patients, ophtalmologistes et spécialistes de la basse vision. Mais c'était essentiellement une association de praticiens.

En 2013, toujours sous l'impulsion d'Éric SOUIED, cette association s'est scindée en deux pour donner la Fédération France Macula, composée de médecins, et l'Association DMLA, association de patients à part entière, épaulée par un comité scientifique composé de médecins ophtalmologistes. L'association DMLA se développe sur l'ensemble du territoire par la constitution d'antennes. Il y avait 3 en 2013, on en compte 15 aujourd'hui.

Le rôle de l'association actuelle est d'agir en amont dans des actions d'information et de sensibilisation notamment en organisant et animant la semaine de la DMLA qui a lieu chaque année au mois de juin en partenariat avec une autre association l'ITEMP, l'Institut de l'éducation médicale et de prévention. Par exemple, nous organisons et finançons des dépistages. C'était notre activité première.

Mais son rôle principal aujourd'hui est d'être au service des patients par la création d'antennes qui établissent un lien entre les patients d'un même lieu et leur proposent différentes activités comme l'organisation de conférences avec des spécialistes comme des psychologues, les orthoptistes, les ergothérapeutes, etc., en organisant des groupes de paroles ou même des moments conviviaux comme la visite d'expositions de peinture !

Tout cela dépend du dynamisme des bénévoles actifs locaux. Cette dimension « facteur humain » est essentielle. Il y a eu des progrès scientifiques très importants, mais cela n'empêche pas que beaucoup de patients sont en dépression, très anxieux, isolés, et les répercussions psychologiques sont lourdes.

Tout cela avec des bénévoles ?

Le bénévolat joue un rôle essentiel. Notre association est une association de bénévoles rassemblant des personnes atteintes de DMLA ou accompagnants de personnes atteintes. À côté des adhérents de l'association qui cotisent et parfois font en plus des dons, il y a les membres qui sont des bénévoles participatifs : ils font vivre l'association par leur présence à ses événements et réunions. Enfin il y a surtout les bénévoles actifs qui animent, organisent, imaginent des actions collectives, contribuant au fonctionnement de l'association.

Néanmoins il existe d'autres formes de bénévolat si l'on entend par là une mobilisation d'énergie, de temps ou de moyens en dehors des fonctions normales : par exemple le professeur Eric SOUIED est payé pour soigner et diriger un service dans un hôpital comme de nombreux collègues, mais, il a consacré et il consacre du temps, en plus, gratuitement, pour fédérer tous les acteurs concernés par la DMLA.

Le carburant de l'association, ce sont des bénévoles. Comment arrivez-vous à les mobiliser ? Vous voulez développer des antennes pour couvrir le territoire, comment faites-vous ?

Nos « agents recruteurs » - si l'on peut dire - sont les membres de l'Association et les ophtalmologues eux-mêmes qui, quand ils sont convaincus de l'intérêt de notre rôle, proposent à leurs patients de rejoindre l'association et pourquoi pas de devenir bénévole actif. Mais n'oublions pas que cela n'est pas évident pour des personnes en souffrance, handicapées, mais il y en a.

C'est pourquoi, comme toutes les associations, nous avons un déficit de bénévoles actifs acceptant de prendre des responsabilités diverses, autonomes, animateurs, etc... Un bénévole, ça ne se

commande pas. Il faut être à son écoute pour comprendre ce qu'il est disposé à faire, comment l'aider à le faire. Il fait ce qu'il a envie de faire. D'où l'importance d'avoir des bénévoles pour « gérer » bénévoles.

Vous avez une secrétaire, vous achetez des prestations...

En effet, il y a des fonctions pour lesquelles nous n'avons pas de ressources bénévoles et nous devons faire appel à des prestataires pour le secrétariat qui assure une présence permanente notamment pour répondre au numéro vert, la rédaction et la publication de notre lettre trimestrielle, le site Internet et les services d'un expert-comptable. Notre budget est couvert principalement par cotisations de nos 1800 adhérents et par des dons. Le reste provient des soutiens de partenaires (des labos principalement) qui acceptent de financer des projets précis, par exemple une campagne de communication. Le mécénat est déterminant. Il faut préciser que nous ne recevons aucune subvention des pouvoirs publics à part la mise à disposition d'un local.

Le développement important de l'association prouve qu'elle répond bien à un besoin. Mais est-ce que la question de sa pérennité se pose ?

Incontestablement nous répondons à un besoin et notre potentiel de développement est important. On est face à l'alternative grandir ou mourir. Certes il faut de l'argent et c'est un souci permanent, la vraie contrainte provient de la difficulté à faire monter des bénévoles actifs dans l'aventure. Cela veut dire des hommes et des femmes qui prennent des responsabilités, consacrent du temps, de l'énergie pour faire le job et qui aient « la rage » de faire vivre l'association parce qu'ils croient au projet de l'association.

Ce n'est pas facile car cela veut dire aussi pour le bénévole atteint de DMLA d'accepter d'être plongé, au quotidien, dans cette pathologie en sus de ses propres soins. Cela implique de se trouver des motifs de passion pour s'investir plus ou moins fortement.

Évidemment, il y a l'alternative d'avoir des emplois salariés, mais, pour cela, il faut plus de moyens financiers, se spécialiser la recherche de financements, de communiquer pour trouver des ressources et d'avoir une approche « professionnelle » de la collecte de ressources.

Vous avez annoncé il y a un an que vous quitteriez la présidence, mais vous n'avez pas de successeur...

Au bout d'un certain temps, il est plus difficile de supporter la charge mentale qu'implique une telle fonction. Car on y dépense beaucoup d'énergie et du temps. Le flambeau doit être transmis. Faut-il nécessairement le transmettre à une personne ? Cela aurait été la solution la plus simple, mais il n'y a pas de candidat à ce jour. Je transmettrai donc le flambeau à une équipe qui devra redéfinir son mode de fonctionnement. Tout dépendra de la force de la détermination des bénévoles qui savent que notre association complète d'une manière indispensable le système de soin. Il est impossible de renoncer.

A propos de cet article

Auteur(s) : Marc Joubert, propos recueillis par Pierre Maréchal

: DMLA, association de patients, bénévolat, bénévoles, mécénat, Marc Joubert, président d'association, Pierre Maréchal

www.metiseurope.eu