



Bénévolat et temps sociaux. (Version septembre 2007)

La notion de « temps sociaux », une notion polymorphe mais finalement assez floue :

L'analyse des temps sociaux a toujours été un objet d'études important, tant de la part des sociologues (par exemple dans les années 1960, Henri Mendras analysait les rythmes ruraux par rapport aux rythmes urbains), que celle des économistes ou des urbanistes (par exemple pour les transports), ou encore chez les responsables politiques (par exemples : pour la question récurrente des rythmes scolaires ou le temps d'ouverture des crèches). Mais c'est aussi une question pour les entreprises (comment rendre compatible les contraintes d'activités et « le rythme des machines » avec les souhaits des salariés ?), pour les politiques familiales... bref, c'est une question pour tout le monde, ce qui n'en rend pas l'appréhension aisée !

La notion « de temps sociaux » est apparue comme plus à la mode il y a une quinzaine d'années, semble-t-il, sous deux influences principales : en Italie, où on a vu émerger au niveau local « Des bureaux des temps » qui visaient à faire réfléchir sur les temps en milieu urbain et mieux rendre compatibles les temps d'ouverture des services publics et les souhaits des usagers, et en France, à l'occasion des débats sur l'aménagement du temps de travail, ... puis de la réduction.

Pour prendre des exemples tout à fait quotidiens : comment ouvrir les Services d'Etat Civil le samedi, pour permettre aux salariés d'y aller en dehors des heures de travail (mais dans ces Services il y a des salariés qui n'ont pas envie de travailler le samedi !) ? Où comment rendre compatible les heures d'ouverture de crèches avec les nouveaux horaires de travail des salariés, tout particulièrement des familles mono parentales ?

On sent bien qu'au travers des « temps sociaux » on tire un fil et que tout vient : les rythmes du travail, les rythmes de la ville, les équilibres au sein de la famille, la répartition des rôles et des tâches entre les femmes et les hommes...

Sur la seule question de la réduction de la durée du travail en France, on ne sait pas très bien comment s'est repley le temps disponible (juste après « les 35h », il semblait que les hommes l'utilisaient en temps de loisirs et de bricolage... et les femmes en temps pour la famille !). Sur la question du bénévolat associatif, sur laquelle nous reviendrons, on est incapable de dire si une partie du temps disponible s'est réinvestie sur « du temps d'utilité sociale » ou si la progression continue du bénévolat est totalement déconnectée de cette réduction.

D'un point de vue individuel, on peut prendre la métaphore du moteur à 4 temps et considérer que l'équilibre des temps, pour chacun, se joue entre :

- le temps de travail,

- le temps de loisirs et de développement personnel,
- le temps familial,
- le temps de développement du lien social,

Mais on peut découper davantage (par exemple en analysant spécifiquement le temps de formation qui peut se situer entre le temps de travail et le temps de développement personnel) ou différemment (par exemple en distinguant le temps pour soi et le temps pour les autres).

A l'évidence, cet équilibre entre « ces 4 temps » est totalement différent selon que l'on est jeune et à l'école, salarié, demandeur d'emploi, mère au foyer ou retraité. En particulier, les deux grandes transitions, avec des remaniements identitaires considérables, sont celles de la découverte du travail et celle de la fin du travail rémunéré : dans chaque cas, un pan considérable de ces 4 temps va apparaître, au point parfois d'être omniprésent, ou disparaître, au point parfois de laisser un vide existentiel béant !

La notion de « temps social » est donc, par nature, une notion en tension qui renferme beaucoup de contradictions, tant sur les registres collectifs que sur les registres familiaux et individuels.

Les associations sont très souvent des Services publics de fait, donc soumis à la pression des demandes temporelles des usagers finaux :

Les associations, cellule très importante de la Société, sont évidemment interpellées, comme les autres cellules, par le caractère polymorphe des temps sociaux. Souvent, elles découvrent cette interpellation comme M. Jourdain faisait de la prose. Pour prendre quelques exemples au quotidien de la vie associative, avec des conséquences évidentes sur les activités bénévoles :

- le SAMU social fonctionne largement la nuit « avec les maraudes » ;
- les banques alimentaires, les Restos du Cœur ou les associations oeuvrant dans le même champ ouvrent progressivement sur des plages plus larges que les périodes d'hiver ;
- Les Petits Frères des Pauvres ont besoin de beaucoup de bénévoles pour la nuit de Noël ;
- les associations sportives de jeunes doivent se mobiliser le mercredi et le week-end
- l'accompagnement scolaire se fait plutôt le soir ou le week-end ;
- en cas de déclenchement « du Plan canicule », il faut mobiliser des associations en Juillet et Août, alors qu'elles sont souvent à des rythmes d'activités réduites, voire fermées ;
- les grandes associations culturelles fonctionnent aux rythmes des festivals ;
- ...

On pourrait ainsi multiplier les exemples à l'infini pour montrer que les associations sont sollicitées « à contre temps » par rapport aux rythmes que l'on qualifie de classiques, issus eux-mêmes largement des temps de travail et des temps scolaires. Répondant à une demande sociale, plus ou moins bien exprimée, les associations doivent gérer leur propre temps et leur propre rythme en fonction de cette demande sociale, avec toutes les difficultés en conséquence, et avec des marges de manœuvre plus ou moins importantes selon qu'elles ne peuvent s'appuyer que sur des bénévoles (85% des associations) ou sur des complémentarités salariés/bénévoles.

Les bénévoles ont leur rythme propre que les associations doivent prendre en compte :

A côté du rythme des associations, lui-même largement lié à leur Projet Associatif, il y a bien sur le rythme des bénévoles !

Rappelons en préalable deux (presque) évidences :

1) « Un bénévole n'est pas un salarié qu'on ne paie pas ! » :

L'absence du lien de subordination, caractérisant fondamentalement le contrat de travail, change radicalement la relation. Il n'y a plus un employeur qui finalement décide et impose, même si le management est participatif. Il y a une personne qui décide, de son propre choix et sans aucune autre obligation que de répondre à ses motivations, de donner son temps.

La relation ne peut être qu'équilibrée dans des règles du jeu claires, transparentes et réciproques, alors que dans le contrat de travail, quels que soient le degré d'implication et la qualité de la relation, cette dernière reste en dernier ressort déséquilibrée au bénéfice de l'employeur.

C'est la raison pour laquelle il est beaucoup plus difficile d'animer des bénévoles que de manager des salariés ; cette animation ne peut être que participative et consensuelle et en dernier ressort, il y a toujours nécessité d'un minimum de charisme de la part de l'animateur. C'est évidemment le projet collectif, inscrit dans le Projet Associatif, qui fait ciment de cette relation par nature subtile.

Du point de vue du thème « des temps sociaux », bien sur les bénévoles doivent intégrer les contraintes et les exigences de Service du Projet Associatif, mais le contrat moral qui va s'instituer entre l'association et le bénévole ne peut être du « temps convenu »¹ (expression utilisée pour aménager le temps de travail en entreprise), c'est du temps qui tiennent compte des contraintes réciproques et des motivations réciproques.

2) Il n'y a pas un bénévolat mais des bénévolats :

On peut typologiser sans fin les différentes formes de bénévolat : régulier/occasionnel, plus ou moins militant, dirigeant/ de terrain, généraliste/d'expertise...

Le point de vue constant de France Bénévolat est qu'il convient de ne pas hiérarchiser ces différentes formes de bénévolat et d'avoir autant de reconnaissance pour tout bénévole, quel que soit son temps disponible, son degré d'investissement, l'origine de ses motivations, pour autant qu'il y a bien engagement, c'est-à-dire de donner son temps gratuitement au bénéfice d'une activité d'utilité sociale et du Projet associatif suffisamment connu et perçu.

Sur ces bases, il convient que chaque association, si elle veut attirer, puis fidéliser des bénévoles, tienne compte- au sein bien sur, du Projet Associatif et des valeurs propres non négociables- des motivations spécifiques, des disponibilités et des rythmes de chaque bénévole.

Globalement, on peut identifier les principales tendances suivantes que l'on pourrait qualifier en quelque sorte de posture des différentes populations:

¹ Voir « A la recherche du temps convenu », D. Thierry Editions d'Organisation 19..

1) Les jeunes, des rythmes bien à eux :

C'est bien connu, les jeunes n'aiment pas se lever tôt...il vaut mieux donc éviter de leur proposer des activités ou des réunions tôt le matin !

Par ailleurs, il est évident que les jeunes ou les étudiants qui acceptent de s'engager bénévolement dans la vie associative le font selon les rythmes scolaires et universitaires : plutôt d'octobre à avril, éventuellement un peu l'été ; plutôt en fin d'études, ou au moins en fin de cycle. Vouloir et accepter des jeunes ou des étudiants dans une association, c'est à l'évidence tenir compte de ces rythmes et trouver des activités compatibles avec ceux-ci.

La vie étudiante est par définition temporaire, ou du moins on peut l'espérer ! En outre, les jeunes sont de plus en plus mobiles. Derrière ces truismes, il faut accepter que les jeunes s'investissent au plus pour quelques années, et penser correctement à la suite, à la transition, et à la transmission d'expérience. En entreprise, on qualifierait ces processus de « *gestion prévisionnelle des ressources humaines* ». De ce point de vue, la « *démarche de projet* » est plus adaptée que la notion de « *fonctionnement permanent* ». L'association devra donc travailler par projets, les identifier, en formuler collectivement les cahiers des charges et en déléguer partiellement ou totalement les responsabilités de mise en œuvre... tous exercices extrêmement profitables, mais pas nécessairement dans les pratiques associatives au quotidien !

Enfin, intégrer des jeunes dans une association ne peut pas être considéré comme l'apport de forces supplétives non payées. Le risque d'instrumentalisation est évident. Les jeunes doivent y être reconnus dans leur spécificité, avec leurs visions, leurs analyses et leurs modes d'action. En particulier, il est tout à fait essentiel de leur déléguer des responsabilités, d'où tout l'intérêt de l'approche par projets déjà évoquée.

2) Les actifs, des disponibilités limitées :

Pour les actifs, le plus souvent salariés, la question centrale est évidemment celle de la disponibilité, surtout s'ils ont par ailleurs des responsabilités professionnelles importantes et des charges de famille. Seuls ceux qu'on appelle « les militants » (sans trop définir le terme d'ailleurs) arrivent à avoir un engagement important et à l'équilibrer, plus ou moins bien d'ailleurs, avec les autres pôles de leurs propres temps sociaux.

Pour les autres, et il faut leur rendre hommage, ce seront davantage des bénévoles occasionnels, donnant un coup de main, par exemple le week-end ou pendant les congés, ou à l'occasion d'un événement, par exemple le Téléthon. Sur ce registre, il faut mentionner spécifiquement le « bénévolat d'expertise » porté prioritairement par notre partenaire Passerelles et Compétences, qui concerne des missions temporaires (de l'ordre de quelques jours en moyenne) pour appuyer spécifiquement un projet d'une association (exemples : la mise au point d'un site, l'amélioration de la comptabilité analytique, le développement d'une action de communication, le conseil pour recruter un salarié...).

Sur ce registre, la façon dont l'entreprise employeuse perçoit l'engagement de ses salariés est essentielle. Quand, à l'instar de qui est couramment développé dans les pays anglo-saxons, les entreprises encouragent, facilitent, reconnaissent l'engagement de leurs salariés, en leur laissant évidemment leur libre choix, la

situation est tout à fait différente de celles où il faut surtout cacher son engagement, au prétexte qu'il détournerait de l'implication dans le travail².

C'est la raison pour laquelle France Bénévolat travaille à la mise en place de « *Relais du bénévolat en entreprise* ».

3) Les demandeurs d'emploi, par définition des engagements temporaires mais... :

Pendant très longtemps, le bénévolat a eu mauvaise presse au sein du Service Public de l'Emploi, au prétexte que le demandeur d'emploi devait rechercher du boulot 24h sur 24...ce qui est le meilleur moyen pour ne pas en retrouver ! Des textes initiés en 1993 par la Délégation à l'Emploi et repris par les ASSEDIC ont commencé à inverser les représentations sur ce sujet.

France Bénévolat a fait de ce thème son thème prioritaire d'année en 2006 et un travail important d'analyses et de constats a été mené (voir site www.francebenevolat.org). Notre démarche est partie du constat qu'environ 30 % des bénévoles potentiels qui frappaient à notre porte pour bénéficier d'une action de conseil et d'orientation étaient demandeurs d'emploi.

Notre conviction est maintenant totale : dans des conditions et avec des précautions précises, le bénévolat apporte une valeur ajoutée au demandeur d'emploi et facilite son retour à l'emploi. Selon les personnes, l'impact est différent : reprise d'une confiance en soi par une activité utile et reconnue, sortie du cercle vicieux de l'isolement et de la déprime, création de réseaux relationnels de soutien ou d'opportunités, clarification d'un projet professionnel, développement ou entretien de compétences...

Mais du côté des associations, il y a des responsabilités particulières. Il est indispensable de considérer le demandeur d'emploi comme un bénévole à part entière et ne pas commencer à le stigmatiser au prétexte qu'il est demandeur d'emploi ; il est indispensable de lui proposer des missions compatibles avec sa recherche d'emploi et éviter le risque d'enfermement ; il faut anticiper son départ et concevoir soit des missions temporaires, soit un travail en équipe qui permettra un bon relais en cas de départ ; il est souvent indispensable de mettre en place un tutorat un peu plus rapproché...

Bien sur, quand les demandeurs retrouvent du travail, ils quittent leur mission bénévole (et sans avoir de statistiques globales, nous avons suffisamment de cas individuels qui montrent que le bénévolat permet de retrouver plus vite du travail !). Mais ce n'est pas toujours le cas, beaucoup restent attachés à l'association qui a su les intégrer pendant une période difficile de leur vie, sous réserve que l'association sache leur proposer de nouvelles missions compatibles avec leur nouvelle situation professionnelle (de nouveau, les temps sociaux !).

En tout état de cause, même s'ils abandonnent leur engagement bénévole au moment de leur nouvelle situation professionnelle, nous sommes absolument certains que « la pédagogie de l'engagement » aura joué son rôle et que le Monde associatif retrouvera ces personnes à d'autres moments et quand elles seront sollicitées.

² Voir à cet égard l'étude de Juin 2006 menée par Octavie Baculard pour le compte de Volonteer et de France Bénévolat sur « Le bénévolat de compétences » www.francebenevolat.org, onglet « Bénévolat, en savoir+ »

4) Les retraités, une implication réfléchie dans un nouveau Projet de vie plus ou moins stabilisé :

Contrairement aux idées reçues, les retraités ne sont pas sur représentés dans la vie associative et le bénévolat. La totalité des 15 millions de bénévoles associatifs représente environ 28 % de la population française de plus de 15 ans (Etude Matisse/CNRS 2007). Dans la tranche 60/69 ans le taux de bénévolat est de 29% environ ; dans la tranche des plus de 70 ans, 19%.

Ces chiffres sont supérieurs en ce qui concerne les dirigeants associatifs, puisque près de la moitié des dirigeants associatifs sont retraités (Même étude du Matisse/CNRS). Toutefois, les seniors investis dans le bénévolat y consacrent en moyenne plus de temps que les autres catégories (à 60 ans, le taux de bénévoles réguliers augmente au détriment des bénévoles occasionnels, mais ces chiffres sont « des stocks » ; nous n'avons pas de données sur les flux et les trajectoires).

Donc, ce n'est pas parce qu'on a du temps qu'on s'engage. C'est plutôt parce qu'on a connu la vie associative avant et qu'à l'occasion d'une nouvelle étape de vie, on recherche un nouvel équilibre avec le besoin d'avoir des activités d'utilité sociale, en conciliant les trois facteurs fondamentaux de l'engagement bénévole : le Sens, l'Utilité et le Plaisir. L'engagement réfléchi ne peut donc se positionner qu'au travers d'une démarche, parfois longue et douloureuse, sur la transition entre le travail et la retraite. « La pire des catastrophes » est la reproduction à l'identique de la situation de travail de nouveaux retraités dans le bénévolat, avec les mêmes rythmes, les mêmes postures et en particulier les mêmes rapports au pouvoir et à l'autorité !

Dans l'autre sens, l'une des grandes craintes, pas totalement infondée, des retraités pour s'engager dans le bénévolat associatif est d'être impliqué sans limites et de retrouver toutes les contraintes de la vie professionnelle (avec la représentation symbolique du petit doigt qu'on met dans la machine et de tout le corps qui y passe ensuite !).

Il est clair, à cet égard, que le Monde Associatif, qui a un besoin constant à la fois de plus de bénévoles et de bénévoles aux compétences de plus en plus pointues, ne saura pas attirer et fidéliser des bénévoles retraités, s'il ne sait pas s'adapter aux attentes, aux rythmes et aux différentes caractéristiques sociologiques des catégories de retraités. Un retraité bénévole doit pouvoir revendiquer, sans pression ni culpabilisation, d'être disponible pendant les vacances scolaires pour ses petits enfants ou de faire « le voyage annuel » de ses rêves avec son conjoint !

On retrouve, peut-être avec encore plus de nécessité que les autres catégories évoquées ci-dessus, ce besoin de règles du jeu claires (que France Bénévolat appelle « la convention d'engagements réciproques » ») : d'un côté, il y a **engagement** (le bénévolat, ce n'est pas du tourisme !), mais de l'autre, il y a respect de limites indiquées et des raisons de l'engagement.

En final, il est clair que c'est très compliqué pour une association d'intégrer et de mobiliser des bénévoles aux motivations différentes, aux disponibilités différentes, aux rythmes différents. Mais c'est aussi un formidable défi, car quand on y arrive, le terme de « diversité » prend toute sa valeur et les richesses de la complémentarité et des différences apparaissent comme un moteur de l'enrichissement permanent du Projet associatif, bref la garantie que ce Projet ne sclérose pas par un repli sur une culture standardisée et reproduite !

Dominique Thierry,
Vice-président national de France Bénévolat (Septem
Septembre 2007