

SOCIAL

La société de l'engagement, un changement de paradigme

En juin 2018, le mouvement associatif a remis au Premier ministre un rapport « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement ».

Le gouvernement a présenté fin novembre un panel de mesures. L'enjeu est important dans le secteur social et médico-social, à condition de faire prévaloir le projet associatif et de ne pas confondre salariat et bénévolat.

« L'engagement est ancien et intrinsèque à la société française », remarque Nils Pedersen, président de la Fonda. Il correspond à « la mobilisation en temps donné par un citoyen sur une cause d'intérêt général », définit Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif. Du clic pour signer une pétition en ligne à un bénévolat de plusieurs heures par semaine, en passant par le service civique ou le service national universel, le volontariat en entreprise ou celui du sapeur-pompier, la réserve militaire, communale ou sanitaire, ou encore le choix d'une carrière professionnelle associative, l'engagement adopte des formes multiples qui mutent autant que la société évolue. Depuis peu, des sociétés privées le promeuvent même dans le cadre de leur politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour motiver les salariés et renforcer leur sentiment d'appartenance : sensibilisation à de grandes causes, journées solidaires, bénévolat ou mécénat de compétences.

Ambition politique

« Ce qui est nouveau, c'est que l'engagement devient un projet gouvernemental », relève Philippe Jahshan. En témoignent les congés spécifiques accordés aux salariés. La loi Égalité et citoyenneté a créé en 2017 le congé d'enga-

gement associatif, qui permet aux cadres et animateurs pour la jeunesse, aux responsables associatifs bénévoles, aux titulaires de mandats mutualistes autres qu'administrateurs et aux membres de conseils citoyens de se former. Un an auparavant, la loi Travail avait créé le compte d'engagement citoyen (CEC) qui recense les activités de bénévolat, de volontariat ou de maître d'apprentissage, et offre des crédits de formation – de 240 à 720 euros. Avec le plan d'action pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement, présenté en novembre 2018, par Gabriel Attal, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, la société de l'engagement s'affiche comme une ambition politique.

Un bond dans le social

« L'expression est utilisée par les pouvoirs publics à partir de janvier 2015 », confirme Lionel Prouteau, maître de conférences émérite en sciences économiques au Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique. Auteur d'une étude sur le bénévolat en 2017, il signale un essor du taux de participation bénévole global à 43 % représentant 22 millions de personnes de plus de 18 ans (28 % et 12,5 millions en 2002 selon l'Insee). Un développement qui profite au secteur social, caritatif et humanitaire dont le taux passe de 4 % en 2002 à 11,5 % en 2017, et les effectifs bénévoles doublent en quinze ans (de 13,1 à 26,5 %). Alors que dans le même temps l'emploi dans certains secteurs (Ehpad, CHRS, centres d'accueil de migrants, protection de l'enfance, etc.) devient pourtant de moins en moins attractif compte tenu des conditions de travail particulièrement difficiles induites par les diminutions de financements et de person-

Articuler les formes d'engagement salarié, bénévole et volontaire

« Une société de l'engagement n'a de sens que si elle est au service d'une société inclusive », est-il écrit dans le rapport du secteur associatif « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement ». Il présente 59 mesures. Philippe Jahshan y note que les associations sont non « seulement le lieu d'engagement des bénévoles mais des espaces hybrides où cohabitent salariés experts, bénévoles et volontaires. La force des mondes associatifs français réside dans leur capacité à articuler ces trois formes d'engagement, et de ce point de vue il reste d'ailleurs encore beaucoup à faire ».

LE POINT DE VUE



Cristina De Robertis, assistante sociale, membre de l'Anas, formatrice, auteure

« L'engagement doit construire une parole collective »

Le thème de l'engagement en travail social est récurrent, sans doute en raison de la recherche de sens, d'un point de vue éthique, et de la volonté de dépasser les sentiments d'impuissance et d'épuisement. L'engagement est consubstantiel à la profession d'assistant(e) de service social, construite sur des valeurs humanistes et démocratiques fortes, une conviction de justice sociale et de la place que chacun doit trouver dans la société. Le positionnement de l'engagement citoyen et associatif par rapport au service public dans le domaine social interroge : l'un ne doit pas remplacer l'autre. Les institutions ont intérêt à favoriser l'engagement des professionnels pour éviter l'immobilisme, la routine bureaucrate et la perte de sens. L'engagement au service de notre mission de service public est soumis à un objectif de double performance : vis-à-vis des personnes accompagnées, coauteurs et participants actifs des interventions qui les concernent ; au sein de la profession elle-même, pour construire une parole collective.

nel, l'absence de promotion et de mobilité dans les parcours des salariés.

Report au temps

Ce bond contredirait-il le sentiment d'une crise des vocations, la fin annoncée du militantisme et le développement d'un engagement « zapping » ? Deux éléments relativisent l'embellie. D'abord, « l'engagement n'est pas synonyme de bénévolat, et tout bénévolat n'est pas un engagement », prévient Lionel Prouteau. L'étude met ainsi en évidence une courte majorité des participations occasionnelles (52 %), dont la durée moyenne est de 18 à 23 heures par an, sur celles plus régulières (48 %). Ensuite, le volume du bénévolat se concentre sur une minorité de bénévoles : un tiers – soit 15 % de la population française – réalise 82 % du volume du bénévolat. « Le processus d'engagement s'inscrit dans une certaine durée », précise le chercheur. Ce rapport au temps est également posé par Olivier Benoît, directeur des ressources humaines et militantes (DRHM) d'AIDES : « la mobilisation des personnes est difficile, notamment celle des actifs

- 0,3 %

C'est la baisse des effectifs dans le secteur associatif sanitaire et social sur un an au 3^e trimestre 2018 (santé : + 0,6 % ; hébergement médico-social : - 0,3 % ; action sociale sans hébergement : - 0,4 %).

Source : Chiffres Uniopss, CRDLA et R&S.



qui disposent de peu de temps ». Pourtant, avec ses 500 salariés, l'association militante compte aussi 800 volontaires qui ont suivi un parcours de formation de trois semaines, validé par l'instance politique, et 500 acteurs – bénévoles – dont la « formation est plus légère ». « Il faut ajouter les 160 000 donateurs », remarque le DRHM. Ce rapport au temps de l'engagement se complique aussi parce qu'il faut « avoir résolu la satisfaction de ses besoins primaires avant de s'engager » même si, reconnaît-il « l'engagement peut aussi aider à construire un réseau social et à sortir de l'isolement ».

Projet stratégique

Patrick Malphettes, président d'Adessadomicile, évoque, lui, une « certaine désespérance » face aux obstacles pour recruter des engagés. S'il souligne « l'engagement sur le long terme » dans le secteur de l'aide à domicile, il relève aussi le processus de professionnalisation du monde associatif et, plus particulièrement, des bénévoles. « Cela effraie », observe son vice-président Michel Poulard. Avec leur directeur général, Hugues Vidor, les deux dirigeants bénévoles de la fédération parient sur un « projet stratégique », en cours d'élaboration, pour « développer l'engagement ». « Au-delà du service à rendre et de la tarification », leur objectif est de mettre sur pied un projet associatif, partagé et collectif. L'être humain, salarié, bénévole ou bénéficiaire, y est un « vecteur dynamique pour apporter une réponse citoyenne aux besoins sociaux ». La formation y sera reine. L'utilité sociale, le besoin d'être en lien avec les autres, la convivialité et le plaisir seraient ainsi les ingrédients du cocktail de l'engagement. Michel Poulard insiste sur le travail complémentaire du salarié et du bénévole, « réunis par l'engagement pour servir le but associatif, chacun à sa place ». Philippe Jahshan note que « le projet associatif est un moyen de maintenir la différence entre l'entreprise associative et l'entreprise capitalistique. »

Veiller au grain

Dans le médico-social, secteur qui, rappelle Nils Pedersen, « concentre le plus d'emplois associatifs », l'engagement des salariés n'est, en effet, pas

>>

LE POINT DE VUE



Jean-François Serre, référent MonaLisa

« La politique de l'engagement n'est pas une politique de service public »

Plus qu'une crise de l'engagement, c'est une transition sociale qui est en cours, avec des

bénévoles désireux d'exercer leur citoyenneté et d'exprimer leur solidarité dans leur environnement proche. Pour la réussir, il faut rendre explicites les axes politiques pour animer et viabiliser l'engagement. Cette politique n'est pas une politique de service public ; il ne s'agit pas d'en déléguer les missions aux forces citoyennes. La Big Society britannique a d'ailleurs échoué. Le modèle à trouver est celui d'une alliance sociale avec les professionnels. Il ne fonctionne que si la place de chacun est bien claire et définie. La pratique MonaLisa montre la nécessité de la coopération, de la rencontre et du débat entre les acteurs. C'est un mouvement ascendant nourri par la liberté et la volonté d'agir ensemble. La lutte contre l'isolement social autour d'équipes citoyennes permet d'articuler l'engagement citoyen et l'engagement professionnel dans la complémentarité de l'un avec l'autre.

REPÈRES

- **Plan d'action** pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement, présenté le 29 novembre 2018 par Gabriel Attal, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse.
- « **Le bénévolat en France en 2017 : état des lieux et tendances** », rapport de recherche, Lionel Prouteau, octobre 2018.
- « **Les dynamiques de l'engagement** », La Tribune Fonda, n° 239, p. 7-69, septembre 2018.
- « **Travail social et engagement(s)** », La revue française de service social, n° 270, septembre 2018.
- « **Pour une politique de vie associative ambitieuse** et le développement d'une société de l'engagement », rapport au Premier ministre, mai 2018.
- **Charte des engagements réciproques** signée entre l'État, le Mouvement associatif et les représentants des collectivités territoriales, février 2014.

>> à occulter, à condition de ne pas confondre travail et engagement, bénévolat et salariat. Cette préoccupation anime la Croix-Rouge française (CRF) et ses 573 établissements sanitaires et médico-sociaux (ESMS) quand elle gère ses 59 059 bénévoles et 17 422 salariés : « il faut veiller au grain et créer une habitude de travail entre salarié et bénévole, dès le séminaire d'intégration, puis grâce à la formation », explique Caroline Soubie, responsable du département Engagement. « Dans les ESMS, le bénévolat porte sur des programmes bien lisibles et sur l'accès aux loisirs choisis. Le bénévole apporte un plus parce qu'il connaît bien l'environnement de l'établissement. » Il arrive d'ailleurs que le public accueilli passe de l'autre côté du miroir : « la participation est un sujet majeur », considère Caroline Soubie. « La notion d'engagement libre sans injonction est une opportunité de travailler les logiques d'inclusion, de mobilisation et d'estime de soi », poursuit-elle. Dans un contexte où l'élitisme et l'essoufflement des dirigeants guettent, « les enjeux de gouvernance associative sont primordiaux », confirme Nils Pedersen. « Le modèle doit être exemplaire dans ses valeurs et ses finalités, pour être crédible et durable. La transition associative est en cours et il faut repenser la gouvernance en horizontalité ». Hugues Vidor met en avant « l'importance du

tandem politico-technique président/directeur général », qu'il voit comme « une clé de voûte de la réussite associative », quand Philippe Jahshan insiste sur le fait que « la gouvernance doit associer les salariés ».

Sécuriser les jeunes

À la Croix-Rouge française, c'est en inter-associatif que la réflexion sur la gouvernance et l'engagement des jeunes s'est construite, via une Master Class organisée avec la Ligue de l'enseignement, l'Association des paralysés de France (APF) et Familles rurales au sein de l'Institut de l'engagement. « Il fallait répondre au sentiment d'illégitimité et à l'absence de confiance des jeunes engagés, les appuyer et les sécuriser, et leur donner la faculté de prise de parole », expose Caroline Soubie. La Master Class (une vingtaine de jeunes) s'organise sur une année dans une logique de coopération intergénérationnelle. Chaque jeune est accompagné par un mentor, suivi au sein d'un collectif et individuellement en vue de sa montée en compétences et de son développement personnel. Le résultat est au rendez-vous : « l'interassociatif donne au jeune une vision décloisonnée de la vie d'engagé. Alors que la troisième promotion débute en février 2019, deux jeunes ont rejoint le conseil d'administration, l'un à la CRF, l'autre à l'APF », se réjouit Caroline Soubie.

Climat de confiance

Sous ses formes actualisées, l'envie d'engagement est toujours là et il faut la soigner. Des risques de récupération politique planent, amorcés par les procédures d'appel à projets et la commande publique, qui pourraient conduire l'État à se défausser sur les associations et leurs bénévoles. « La société de l'engagement ne se décrète pas par le haut ; l'envie d'engagement naît d'une quête de sens et témoigne de la vitalité citoyenne », avertit Philippe Jahshan. Dès lors, il insiste sur le « climat de confiance » nécessaire au développement d'une société de l'engagement. Nils Pedersen convoque l'impératif éthique et invite « au changement de paradigme de la descendance du pouvoir et de l'expertise ». Dans ce chambardement en cours, de la mesure de l'impact social naîtra – peut-être – l'engagement du XXI^e siècle. Librement consenti. ♦

Nathalie Levray