

Associations et Temps de travail

La question du temps de travail des salariés du secteur associatif présente des traits particuliers, liés à des phénomènes que l'on ne rencontre guère dans d'autres champs professionnels. Le plus évident réside dans le fait de côtoyer au quotidien des « collègues » de travail qui ne relèvent pas du statut de salarié mais qui ont fait le choix personnel de s'investir bénévolement dans le projet de l'association. Ces adhérents, ces militants, ces élus, consacrent une part souvent conséquente de leur temps non professionnel à leur engagement. Inévitablement, leur perception de l'activité de l'association est différente de celle que peut avoir le salarié ; ce décalage génère des malentendus voire des conflits, notamment lorsque ces bénévoles sont en charge d'assumer la fonction d'employeur dans ladite association.

Les rythmes du professionnel et du militant apparaissent parfois désynchronisés : qui n'a pas été confronté à l'incompréhension d'un responsable associatif débarquant dans les locaux en fin de journée, à l'heure où le personnel s'apprête à partir, aura du mal à comprendre de quoi il est ici question...

Les contraintes techniques sont censées s'effacer devant la noblesse et les impératifs du « Projet ». L'association s'avère une entreprise « à forte valeur symbolique ajoutée », à l'identité marquée, exerçant une constante pression sur ses acteurs.

Il nous arrive hélas fréquemment de rencontrer des salariés succombant eux-mêmes à ces logiques où se confondent compétences professionnelles et adhésion militante. Le primat de l'affectif obère les relations de travail. On le vérifie par exemple lorsque le changement des équipes dirigeantes s'accompagne de remises en cause des salariés, conflits qui ne se comprennent bien souvent que comme des querelles de légitimité.

Dans un tel contexte culturel, l'organisation du travail s'avère souvent déficiente. On l'a dit, la fonction employeur apparaît mal assumée – tant du point de vue technique que juridique : les délégations de pouvoir et d'autorité à ce sujet ne sont pas toujours claires et ce d'autant plus que les statuts de l'association n'appréhendent pratiquement jamais la dimension « entreprise »...

La question de l'adéquation des moyens (humains, matériels, financiers...) dont on dispose avec les fins (souvent généreuses) qu'on se propose n'est que rarement posée. D'ailleurs on peine à définir de manière concrète les objectifs et la spirale inflationniste guette : on n'en fait jamais assez... Bien sûr, on n'anticipe pas, l'urgence commande ! On examine peu les méthodes, on néglige les procédures, on ne sait pas vraiment évaluer... La notion même d'efficacité semble incongrue : on fait « le bien », donc on le fait bien !

On nous reprochera ici de forcer quelque peu le trait et de brosser un tableau particulièrement sévère... mais est-ce si sûr ? Certes, il ne s'agit pas d'ignorer la réelle difficulté à évaluer et à quantifier le travail, particulièrement dans les activités de services qui sont les nôtres ; la production associative est souvent immatérielle,

il y est d'abord question de générosité, de solidarité, de lien social... Mais il n'y a là rien qui autorise à s'affranchir pour autant des contraintes élémentaires d'organisation.

La tension sur le temps est le symptôme de ces défaillances et de ces dysfonctionnements ; elle génère une dégradation des conditions d'exercice des tâches professionnelles. Il y a une manière de paradoxe : alors que la valeur de l'engagement associatif se mesure souvent à l'aune du temps bénévole investi, le temps de travail professionnel demeure quant à lui un paramètre minimisé voire ignoré par les responsables.

La dynamique impulsée par les lois sur la réduction du temps de travail (Robien puis Aubry) a cependant créé les conditions d'une approche plus objective de ces questions d'organisation, de quantification et d'évaluation... Elle a rejoint une préoccupation croissante des salariés associatifs dont le profil a considérablement évolué ces vingt-cinq dernières années, les missions s'avérant de plus en plus exigeantes en matière de compétences techniques et de niveaux de qualification. Par delà, c'est donc aussi l'enjeu de la reconnaissance professionnelle qui se trouve mis au jour. Sur ce chapitre, l'action syndicale à développer reste considérable : rappelons que les salariés associatifs sont aujourd'hui parmi les salariés les moins bien couverts par des garanties collectives ! Et pour le secteur relevant du champ du SMA, c'est la quasi-totalité d'entre eux qui ne peut se référer à une grille de classifications conventionnelle, se positionner par rapport à des métiers repères, se projeter dans une perspective professionnelle cohérente et reconnue. Nous savons tous combien les dénominations de postes demeurent floues (des « chargés de mission » à la douzaine treizée !), combien on abuse de la notion d'autonomie pour imposer le système du « forfait jours » et évacuer la question du temps de travail....

La négociation a donc encore un vaste champ à défricher. Un considérable effort de pédagogie doit se développer tant en direction des employeurs du secteur que des salariés eux-mêmes.