



**HAL**  
open science

## Quand une association du médico-social tend à 'bénévoliser' le salariat : le cas Verseau

Anne Bartel-Radic, Amélie Artis

### ► To cite this version:

Anne Bartel-Radic, Amélie Artis. Quand une association du médico-social tend à 'bénévoliser' le salariat : le cas Verseau. Anne Bartel-Radic. Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations, Editions Management & Société EMS, pp.34-41, 2021, Collection Business Science Institute, 978-2-37687-499-7. 10.3917/ems.barte.2021.01.0034 . hal-03566186

**HAL Id: hal-03566186**

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03566186v1>

Submitted on 21 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bartel-Radic, Anne & Artis, Amélie (2021) Quand une association du médico-social tend à « bénévoliser le salariat » : le cas Verseau. In : Bartel-Radic, Anne (Coord). *Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations*. EMS. pp. 37 – 44

## **QUAND UNE ASSOCIATION DU MEDICO-SOCIAL TEND A « BENEVOLISER LE SALARIAT » : LE CAS VERSEAU**

Le *Verseau* est une association dans le secteur du handicap. Cette association française est un acteur important du secteur, emblématique par sa taille, son histoire et son projet. Créée par des familles de personnes en situation de handicap, l'association existe depuis plus de cinquante ans. Elle gère plusieurs établissements et services d'accompagnement dans un département en particulier de l'Est de la France, et elle emploie environ 2000 salariés. L'association est un cas caractéristique du secteur du handicap, qui fait face à des tensions engendrant et renforçant des paradoxes et des difficultés pour les salariés.

### **La marchandisation des associations du secteur du handicap**

En France, le secteur du handicap s'est institutionnalisé dès la fin de la seconde guerre mondiale et la loi de 1975 a constitué pendant longtemps l'orientation de la politique sociale dans ce domaine (Ravaud et Fougeyrollas, 2005). Les associations ont un rôle significatif dans l'offre de services pour les personnes en situation de handicap et leurs actions sont fortement influencées par les évolutions des politiques sociales. Historiquement, le monde associatif est à la fois porteur de solutions concrètes dans la prise en charge des personnes en situation de handicap (soins, hébergement, lieu de vie et d'apprentissage, insertion professionnelle) et de revendications pour une meilleure prise en considération des droits et de la participation des individus. La place prépondérante des associations s'explique par les spécificités de l'offre comme de la demande. D'une part, la nature collective des services relevant de l'intérêt général justifient la place des associations ; d'autre part la volonté de participation des parties prenantes (les familles en particulier) et le besoin de confiance expliquent la préférence des usagers pour les associations par rapport aux entreprises lucratives (Nyssens, 2008). De plus, le modèle associatif s'appuie sur des logiques réciprocaires intégrant une dimension politique et une forte proximité avec les usagers (Evers et Laville, 2004).

Les subventions ont longtemps été la principale source de financement des associations : elles représentaient 34% du budget en 2005, contre 17% pour les commandes publiques. La situation s'est inversée depuis : les commandes publiques, des financements sur contrats précisant des prestations à fournir, représentent en 2017 24% des budgets, devant les subventions qui ne représentent plus que 20% (Prouteau et Tchernonog, 2017). De plus, depuis une quinzaine d'années, la réglementation dans le champ du handicap en France tend à intégrer trois dimensions :

- la notion de handicap est élargie, en conformité avec l'évolution des représentations et de la société ;
- dans une double logique de planification et de marchandisation l'offre de services, et la Loi organise les interactions entre les acteurs publics et privés ;
- le droit à des compensations est renforcé.

Ces évolutions ont contribué à modifier le fonctionnement des associations, pour le rapprocher de celui des entreprises. Les associations sont en concurrence avec d'autres acteurs du secteur pour obtenir des fonds, recruter des salariés et des bénévoles. Face à la multiplication du nombre d'associations, et la raréfaction des ressources, la pression s'est accrue ces dernières décennies. Face à l'incitation à utiliser efficacement les ressources, les organisations sans but lucratif ont « importé » au fil des années certains comportements, outils et méthodes venant du secteur privé, à but lucratif (Cousineau et Damart, 2017). Certains vont ainsi jusqu'à parler de commercialisation du secteur associatif. La réflexion stratégique et le management sont devenus des facteurs clés de succès importants. Tout en poursuivant des buts non lucratifs, les associations utilisent ainsi de plus en plus des modes de management identiques à ceux du secteur privé à but lucratif (Huet et Simon, 2007).

Les associations du secteur du handicap sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à la concurrence des « entreprises sociales », des entreprises de droit privé, à but lucratif, mais qui ont également une mission sociale. Les entreprises sociales se concentrent sur des questions sociales qui ne sont pas nécessairement couvertes par des acteurs d'autres secteurs (privés ou publics), à l'aide de méthodes orientées marché (Grimes et al., 2013).

Faire un travail qui « a du sens » pour eux peut pousser les salariés à accepter des conditions de travail plus difficiles ou une rémunération plus faible. Ceci peut être fréquemment constaté dans les associations (Simonet, 2012). Paradoxalement, alors que les conditions de travail sont moins bonnes, les salariés du secteur associatif jugent leur qualité de vie au travail comme supérieure à la moyenne de la population active (Bellaoui et Lamy, 2015), et affichent une motivation et une satisfaction plus élevées, liées à l'utilité sociale de leur travail. Plus que par des considérations financières et matérielles, ils sont motivés par la nature de leur travail qu'ils jugent aussi plus varié et plus en autonomie que dans des entreprises ou le service public. Construire des moments d'échange et de débat sur les projets de l'organisation contribue à préserver la motivation au travail des salariés associatifs (Bellaoui et Lamy, 2015).

### **L'association *Verseau***

*Verseau* est née en 1961 d'un groupe de parents et d'un professionnel de la gestion hospitalière face à l'absence d'une offre d'accueil de proximité dans un département de l'Est de la France. L'association intervient sur le champ du handicap en général et du handicap intellectuel et psychique en particulier. *Verseau* affirme son statut d'association familiale, c'est-à-dire qui rassemble des personnes handicapées, leurs parents et amis et des bénévoles,

Au départ, l'association gère 14 structures incluant des instituts médico-éducatifs, des instituts médico-professionnels et des centres d'aide par le travail. Au fil des années, l'association expérimente des centres d'accueil familial spécialisés qui facilitent le placement dans des familles agréées ou l'affectation de logements indépendants à des adolescents de 17 et 18 ans. Dès les années 2000, l'association s'engage dans la création de nouveaux services d'accompagnement à la vie sociale qui sont de véritables passerelles entre les établissements et le milieu ordinaire avec un soutien adapté et personnalisé pour tout public. Ce service s'éloigne de la logique d'établissement et favorise la mixité des publics. Ainsi, les services proposés par l'association s'adaptent à l'évolution des besoins des usagers, en créant et soutenant des dispositifs de logement, de soins ou d'accompagnement vers le travail, en favorisant des passerelles vers le milieu ouvert et en intégrant les différentes formes de déficiences, d'incapacités et de handicap.

La gouvernance de *Verseau* est, au départ, fortement marquée par des conseils de la vie sociale qui favorisent la participation des personnes et des familles dans le fonctionnement des structures, des sections locales qui ont pour but de créer du lien entre les familles par secteur géographique, et la mise en place de groupes de travail et commissions entre adhérents et salariés. Les usagers et les parents ont influé l'association pour favoriser des passerelles vers le milieu ordinaire. Aujourd'hui la pression des acteurs publics pour une meilleure maîtrise des coûts et des budgets est une contrainte extérieure forte.

*Verseau* fait partie des grandes associations du secteur du handicap par le nombre d'établissements et le budget (Cret, Robelet et Jaubert, 2013). Son histoire est similaire à d'autres grandes associations du secteur du handicap. Au fil des années, les principales évolutions consistent en :

- un affaiblissement du bénévolat des parents militants à l'origine de la création de l'association ;
- un amoindrissement des revendications politiques ;
- une salarisation importante des services ;
- une reconfiguration organisationnelle centrée sur des logiques fonctionnelle et gestionnaire ;
- la montée en puissance des directeurs salariés, « les gestionnaires » dans la stratégie de l'association, au détriment des instances bénévoles (Cret, Robelet et Jaubert, 2013).

### **La gestion des ressources humaines guidée par la gestion financière**

Comme beaucoup d'associations du secteur (Archambault, 2012), *Verseau* observe sur les dernières décennies une professionnalisation et une augmentation des effectifs salariés. Elle ne compte plus que très peu de bénévoles. Leur rôle principal est celui d'élus dans le conseil d'administration.

Le financement du secteur du handicap est inscrit dans les politiques sociales, et montre plusieurs spécificités. Historiquement, un conventionnement était signé sur la base d'une tarification annuelle qui reconduit des budgets quasi identiques d'une année sur l'autre. Les conseils départementaux votaient en assemblée générale des taux directeurs appliqués aux différents groupes budgétaires. Les budgets prévisionnels étaient ainsi construits sur

des logiques de dépenses et permettaient peu de marge de manœuvre aux établissements pendant l'exercice en cours. Les ressources humaines représentent en moyenne les deux tiers des budgets des établissements ; les budgets consacrés restaient ainsi figés pour toute la durée de l'exercice. Aujourd'hui, les budgets sont construits sur une logique de ressources et non plus de dépenses. Cette approche globale la contractualisation sur une durée pluriannuelle, en général 5 ans, a pour ambition de donner plus d'autonomie de pilotage stratégique aux organisations. *Verseau* gère des établissements qui ont une simple tarification avec une dotation globale du conseil départemental. Le passage en Contrat Pluriannuel d'Objectif et de Moyens (CPOM) est intervenu en 2016/2017.

Au sein des foyers ou des foyers d'hébergement, des maisons d'accueil spécialisées, le travail est assuré par des équipes pluridisciplinaires. Dans les foyers d'hébergement, par exemple, celles-ci sont composées principalement d'éducateurs spécialisés, de moniteurs-éducateurs et d'« AES », Accompagnants Éducatifs et Sociaux. Pour un foyer accueillant une dizaine de personnes handicapées, il faut compter environ cinq salariés intervenant à temps plein, afin d'assurer une présence de 7 heures à 23 heures, tous les jours de l'année sauf durant une fermeture estivale. Par le passé, le travail était réalisé de manière collective au sein des équipes pluridisciplinaires, avec une distribution des tâches tenant peu compte du niveau de diplôme. Cette organisation a fondamentalement changé depuis une dizaine d'années : un accent renforcé a été mis sur une différenciation des activités selon les diplômes : les AES devraient s'occuper en priorité de la toilette et des repas, les moniteurs éducateurs de la vie quotidienne dans sa dimension d'accompagnement et d'animation, et les éducateurs spécialisés du diagnostic éducatif, de l'élaboration du projet et de la coordination de l'équipe. En effet, les référentiels de compétences des éducateurs spécialisés comprennent bien un domaine intitulé « animer la vie quotidienne », mais donner une douche ou coucher un bénéficiaire n'y figure pas. Cependant, l'organisation des tâches au quotidien est bien éloignée de ces référentiels métiers. La prise en charge des bénéficiaires dans leurs besoins primaires est une tâche incontournable et essentielle que l'ensemble de l'équipe partage. La stratégie de différenciation des rôles ne se traduit guère dans la pratique des équipes, mais a un impact sur la pyramide des qualifications des personnels : si les éducateurs spécialisés assument un rôle de chef d'équipe, alors non seulement il suffit d'une personne par équipe, mais les chefs de service sont également déchargés d'une partie de la coordination et peuvent donc être en charge d'un plus grand nombre d'équipe qu'ils côtoient peu. De même, si

les moniteurs-éducateurs doivent principalement organiser des sorties ou activités, nul besoin qu'ils soient nombreux parmi les effectifs. Les équipes peuvent alors principalement se composer d'AES, dont le coût est très inférieur à celui de professions plus qualifiées. Cette tendance limite par ailleurs les possibilités d'évolution de carrière des personnels, alors que celle-ci était une caractéristique du secteur par le passé : de nombreux travailleurs sociaux commençaient leur carrière comme AES ou moniteur-éducateur, pour ensuite bénéficier de formations en formation continue, prises en charge par l'établissement, et progresser au fil des années vers des postes d'éducateur spécialisé, chef de service voire directeur. Aujourd'hui, la grande majorité des cadres n'est plus issue de la base, par la promotion interne, mais de formations administratives ou gestionnaires dédiées, créant ainsi un plafond de verre pour la base et diminuant les rémunérations moyennes perçues des personnels, notamment ceux ayant de l'ancienneté dans le métier.

Pour faire face aux contraintes budgétaires, *Verseau* a signé une convention avec une association visant l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Depuis, les salariés absents pour cause de maladie sont régulièrement remplacés par des demandeurs d'emplois qui, dans beaucoup de cas, découvrent le secteur et le métier, et ne sont que peu opérationnels et compétents sur le poste, et manquent parfois de savoir-être en situation professionnelle. Les salariés titulaires sont ainsi amenés à former des remplaçants changeant fréquemment aux bases du métier et des handicaps vécus par les personnes accueillies.

C'est ainsi une logique commerciale qui se met en œuvre chez *Verseau*, qui est loin d'être un cas à part. Cette « marchandisation du social » a été largement mise en avant par Chauvière (2007) alors que les travailleurs du social ont largement ignoré la réalité et les contraintes du travail productif et en ont une « vision euphémisée » (Chopart, 2000). Ainsi, aux mots de concurrence, de compétition, de consommation, les travailleurs sociaux ont tendance à opposer l'équilibre psychologique, identité retrouvée... ce qui leur rend difficile de défendre leurs intérêts dans les négociations salariales ou dans d'autres contextes.

Quelles préconisations peut-on retenir du cas *Verseau*?

- Il faut bien distinguer les besoins des bénévoles et des salariés. Ce n'est pas parce qu'ils travaillent dans une association œuvrant à une finalité louable dans le

domaine médico-social, association dans laquelle s'impliquent des bénévoles notamment au niveau de la gouvernance, que les salariés n'ont pas droit autant que ceux du secteur privé à but lucratif à de bonnes conditions de travail et des perspectives de carrière intéressantes.

- Les fiches de poste des salariés doivent être ajustés pour tenir compte de la réalité du terrain, afin à l'association garantisse la qualité de vie au travail des salariés.
- Les familles des usagers et autres bénévoles, notamment ceux impliqués dans la gouvernance de l'association, doivent être sensibilisés aux différences des engagements des salariés et des adhérents, et à l'importance d'attirer et de retenir des professionnels compétents et engagés afin de pouvoir assurer une prise en charge de qualité aux bénéficiaires.
- Plutôt que de subir des contraintes budgétaires pesant sur la qualité des services proposés, l'association devrait développer des activités de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds afin d'améliorer les modalités de leur soutien financier.