

# TRAVAIL ASSOCIATIF, LA SOUFFRANCE EXISTE AUSSI

*La souffrance au travail prend des formes multiples, physiques et psychologiques. Elle concerne tous les secteurs d'activités et sa mise en évidence par le récit des accidents du travail, des maladies professionnelles ou des burn-out constitue un des fondements de la critique du système capitaliste. Pourtant, la souffrance au travail ne touche pas que le secteur privé. Elle gagne aussi, et de plus en plus, les secteurs du non-marchand et de l'associatif.*



© Flickr Kemisland

Au sein du secteur non marchand, on trouve un très grand nombre d'associations sans but lucratif (ASBL). Nous nous pencherons ici sur les associations dont l'objet social et les valeurs sont proches de la nôtre, qu'il s'agisse d'associations actives dans le domaine social, de la santé, de l'éducation, de la culture, de l'environnement. Ce secteur s'est professionnalisé et ne fonde plus uniquement son action sur le dévouement des militants et des bénévoles mais compte en ses rangs de nombreux travailleurs salariés : animatrices en éducation permanente, éducatrices en maison de jeunes, coordinatrices de centre d'expression et de créativité, accueillantes en maison médicale, accompagnatrices en santé mentale, chargés de recherche dans l'éducation à l'environnement, formatrices pour des primo-arrivants, techniciennes de surface dans un centre social... leur travail est une passion mais dans ce domaine comme dans d'autres, le mal-être est grandissant.

## **Un secteur qui doit rendre des comptes**

Travailler dans l'associatif, c'est en général faire un choix professionnel enthousiasmant. Décider de s'investir socialement et socialement, soutenir un projet aux valeurs de solidarité et d'émancipation, rejoindre une équipe où la prise de décision se fait en partie de manière collégiale... Pour beaucoup de personnes qui ont un passé militant, c'est la possibilité de se donner à temps plein pour une cause qu'elles estiment juste et qui les passionne.

Pourtant dès le départ, tout n'est pas rose et les contraintes sont nombreuses. Le secteur associatif est très largement subsidié par les pouvoirs publics, soit sur des projets ponctuels, soit via des contrats-programmes s'étalant généralement sur plusieurs années. L'action des associations est donc logiquement condition-

née. Il faut régulièrement remplir des dossiers, rendre des comptes, suivre des procédures automatisées, ne pas trop dépenser, justifier son emploi, attendre des réponses...

De nombreuses associations pointent du doigt la multiplication des tâches administratives : « Au lieu de remplir leurs missions en totalité (et tout en étant en volonté de le faire), les directions et permanent-es des ASBL remplissent des papiers, des papiers et toujours plus de papiers. Progressivement et à l'instar d'autres secteurs publics comme les hôpitaux, les tâches administratives remplacent le fond de l'action. S'ensuit une perte de sens, là où les employé-es sont justement venu-es chercher... du sens ! Le nombre de burn-out y est exponentiel<sup>1</sup> ! »

### Des ambitions toujours plus grandes

Evelyne Dodeur intervient auprès d'équipes professionnelles en difficulté dans le non-marchand. Elle aborde avec celles-ci les questions de gouvernance, de gestion participative, de communication et d'intelligence collective. Elle constate que les associations qu'elle accompagne se sentent en situation de vulnérabilité financière. « Je pense qu'il faut se remettre dans un contexte sociétal où des associations sont dans l'inquiétude, justifiée ou non, réelle ou non, de « on va peut-être perdre des subsides », « on attend de nous certaines choses », et vivent une pression des pouvoirs publics et des pouvoirs financiers. Cela alors que les associations se sentent de plus en plus en charge d'une mission irréaliste : sauver le monde, sauver l'environnement, sauver la culture, sauver l'enseignement<sup>2</sup>. »

La raréfaction des subsides et la fragilité structurelle de l'associatif génère une forme de concurrence entre les associations elles-mêmes. Steve Bottacin, de l'ASBL Barricade, s'inquiète de l'énergie dépensée par de nombreuses structures à « exister plus, exister mieux, exister plus longtemps ». A l'ère d'internet et de la surcommunication, le réseau associatif se voudrait solidaire mais il se doit aussi d'être concurrentiel. De plus en plus, il faut « vendre sa marchandise », c'est-à-dire ses projets, comme le fait une entreprise marchande : « Toute association réputée « non lucrative » est ainsi logée à la même enseigne qu'une entreprise commerciale. Elle doit apprendre à se positionner sous les feux des projecteurs. Il lui revient de capter l'attention et la lumière, sous peine de disparaître rapidement des écrans et des mémoires<sup>3</sup>. »

Il faut garder, voire accroître son public, visibiliser ses actions, exister sur l'espace public. En forçant le trait, Steve Bottacin regarde au

jourd'hui l'associatif comme « un monde où les structures sont préoccupées par leur « public », leurs « réseaux », leurs « projets » et l'« (auto) évaluation » de leur impact. Au prix de perpétuels « buzz », il leur faut exister sur le « Web » où règne une « hyper-concurrence » féroce, impliquant une surenchère croissante dans la conception d'« hyper-événements »... Ces structures (et les personnes qui y travaillent) se trouvent en situation d'« hyper-tension »<sup>4</sup>. Ce balancement entre la coopération et la concurrence avec les associations sœurs ou voisines peut être difficile à vivre dans un secteur qui est « a priori porté par des valeurs de coopération et d'entraide, mais qui se retrouve aux ordres de normes de comportement ultra-libérales<sup>5</sup> ». Par ailleurs, la vitesse d'information du web étant ce qu'elle est, chaque structure est instantanément informée de ce que les autres associations proposent, le travailleur associatif a alors le sentiment de devoir proposer plus, mieux... et dans l'urgence.

### Surcharge de travail et sentiment d'urgence

La charge de travail est là, l'envie de faire au mieux aussi. Evelyne Dodeur constate une grande fatigue parmi les membres des équipes qu'elle accompagne : « Je vois beaucoup de personnes fatiguées, tout le temps. Dans une équipe, quand je fais un tour de météo intérieure pour savoir comment les travailleurs se sentent, la moitié ou les trois-quarts utilisent les termes « fatigués », « épuisés », « à cran », « dépassés », « à bout ».

Le travail de « terrain » n'est pas facile. Les crises se sont succédé les dernières années et la période du Covid a laissé des traces. Les publics rencontrés sont plus précaires, plus en souffrance aussi, particulièrement chez les jeunes. Dans le domaine de l'environnement, les enjeux et les chantiers sont titanesques et les travailleurs associatifs se sentent bien petits face à la tâche. « Les travailleurs se prennent ça dans la figure en direct, poursuit Evelyne Dodeur. Les moyens n'ont pas augmenté mais les demandes oui et ils ne savent plus y répondre. Ce sont des gens très engagés au niveau des valeurs, de la raison d'être, qui veulent contribuer au changement mais qui ont vraiment le sentiment qu'on met des sparadraps sur une jambe de bois. »

En 2020, un petit ouvrage intitulé « Te plains pas, c'est pas l'usine ! »<sup>6</sup> et co-écrit par deux travailleuses du milieu associatif français, se penche sur les questions de la souffrance au travail dans ce secteur. Si le livre aborde spécifiquement le cas français, un certain nombre de parallélismes

avec la situation belge peuvent être faits. Notamment sur l'éthique du dévouement souvent en place dans ces structures, parfois même sans que personne n'en ait réellement conscience. Les heures supplémentaires ne sont pas toujours comptées et on attend un dévouement de la part du travailleur, qui finit par gérer lui-même « sa propre exploitation » ou se culpabilise lorsqu'il laisse des bénéficiaires sur le carreau ou qu'il se donne moins pour son travail que ses collègues.

Le problème récurrent de la surcharge de travail, Evelyne Dodeur le constate dans de nombreux accompagnements d'équipe : « *Plein de gens ont trop d'heures supplémentaires et ne les récupèrent pas. C'est un vrai problème et pourtant c'est rarement pris à bras-le-corps collectivement. Poser ses limites, cela se fait peu, et institutionnellement les messages sont peu clairs. C'est difficile pour un individu de changer la culture d'une structure. Et quand on pose la question des choix, c'est un déchantement. Les équipes butent et freinent à l'idée d'abandonner certaines missions pour pouvoir faire mieux, bien et dans le confort* ». Et quand le travail déborde sur la vie privée, par les moyens de communication, par les réseaux sociaux ou par le télétravail, la coupure ne se fait jamais et le repos est rare.

### Des liens qui se distendent

Quand la pression est trop forte, elle peut sévacuer sous forme de conflits. Derrière la sympathique façade des structures militantes se vivent parfois des tensions et des non-dits dans les équipes. Prendre soin des relations professionnelles, ce n'est pas toujours le cas dans des structures où le temps manque, où « on a toujours fonctionné comme ça ». Le mal-être grandit et peut prendre différentes formes : « *De la fatigue, du désinvestissement, de l'affect (des pleurs, des cris, des larmes). Tout est excessif et surchargé émotionnellement. Il y a de la somatisation, des gens qui ne sont plus capables de venir travailler, qui ont mal, mal au dos. Des conflits aussi. Pour moi, nous dit Evelyne, les conflits, c'est le signe qu'il y a un problème dans l'organisation ou dans la clarté des missions. On ne sait plus se parler, on ne se supporte plus, on se replie sur soi, on fait son travail mais on ne travaille plus en collectif. Les réunions prennent des heures et les gens se plaignent. Les gens n'arrivent pas à récupérer leur pouvoir d'action. Ils ne savent plus comment faire, ils n'ont plus de jus pour se remettre en mouvement* ». Les coordinateurs, eux, se sentent parfois seuls à porter des décisions lourdes. Ou

sont pris entre le marteau (les travailleurs) et l'enclume (leur conseil d'administration) : « *Il y a des structures qui sont désorganisées avec des conseils d'administration faibles. Parfois ce sont des amis, des connaissances qui sont de bonne volonté mais qui n'ont pas les compétences pour porter des associations avec des enjeux importants. Parfois ce sont des conseils d'administration politisés et les gens se tirent dans les pattes. Cela n'aide pas à réaliser les missions* ».

### Changer la donne

Les missions portées par le non-marchand en général et l'associatif en particulier sont précieuses et indispensables à la société. Les travailleurs et travailleuses croient en leur métier et veulent continuer à contribuer à une société plus juste. Mais les conditions de travail et de reconnaissance s'effritent.

Tant les co-auteurs du livre « *Te plains pas, c'est pas l'usine* » que Steve Bottacin de l'asbl Barricade enjoignent à la résistance et à la lutte. Une résistance pour faire prendre conscience au pouvoir subsidiant qu'un travail de qualité ne peut se faire avec des bouts de ficelle, dans l'urgence et la concurrence. Une lutte à l'intérieur des institutions aussi, pour contrer les habitudes liées au don de soi, et à la soumission aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Mais en attendant que les politiques bougent, Evelyne Dodeur garde à cœur d'accompagner les équipes et de les aider à retrouver la force du collectif pour communiquer mieux, sortir de l'isolement, dépasser les moments de crise... « *et changer notre rapport au temps. Mais ça, c'est compliqué parce que tout va vite tout le temps. Co-construire ça s'apprend, c'est magnifique et puissant, mais il faut arrêter de le faire en courant parce que ça ne marche pas. Il faut ralentir, on est tous fatigués. Toute la société va trop vite* ».

**Muriel Vanderborght**

1. « L'associatif et le non-marchand : des secteurs malades à cause de ressources insuffisantes », Carte blanche, www.rtb.be, 26 septembre 2023.

2. Entretien réalisé le lundi 9 octobre 2023.

3. BOTTACIN S., « Hyper-concurrence entre amis. Loi du réseau et loi du marché en milieu associatif (et ailleurs) », Barricade, 2017, p. 4.

4. Idem p. 14.

5. Idem p. 14.

6. ZALZETT L. et FIHN S., *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Niet éditions, 2023.