
Une mise à l'écart des bénévoles par la professionnalisation ?

Emmanuelle WALTER, Marc FALCOZ,
Centre d'Etude et de Recherche sur les Emplois et la Professionnalisation (CEREP EA 4692)
Université de Reims Champagne-Ardenne

Résumé :

Il est maintenant courant d'affirmer qu'en France le salariat au sein des associations a largement progressé au cours des trente dernières années. De nombreux auteurs, notamment M. Simonet, E. Marchal ou M. Hély, ont interrogé ce phénomène pour comprendre les mutations à l'œuvre dans « le tiers secteur ». Dans le prolongement de ces travaux, cet article vise, à partir d'une enquête de terrain menée en Champagne-Ardenne (France), à questionner le rapport entre bénévole et salarié dans trois secteurs associatifs distincts (associations sportives, culturelles et de protection de la nature). Il cherche à relativiser le constat par lequel ce secteur, historiquement « tout bénévole », serait en train de « se professionnaliser » sans heurt dans le rôle et la place des uns par rapport aux autres. La démarche comparative entre secteurs associatifs se révèle d'autant judicieuse qu'elle permet de dévoiler les spécificités de l'emprise bénévole dans la dynamique structurelle associative et met en évidence une gouvernance partagée, déléguée ou à l'inverse centralisée.

Mots-clefs : association, professionnalisation, rapport bénévole – salarié

Abstract : It is by now a commonplace assertion that the number of salaried employees in non-profit associations has substantially increased over the course of the last thirty years. Several authors, including M. Simonet, E. Marchal and M. Hély have investigated this phenomenon in order to develop a better understanding of the ongoing changes in this "third sector". In line with this research and based on a field study conducted in Champagne-Ardenne, this article aims to question the relationship between volunteers and employees in three distinct associative sectors (sports, culture and protection of the environment). It seeks to question the idea according to which this traditionally "all volunteer" sector is supposedly "professionalizing" without friction with regards to the roles and positions of employees and volunteers respectively. The comparative approach proves to be all the more relevant in revealing the influence of volunteers on the structural dynamics of their associations, as well as distinguishing shared, delegated and centralised governance.

Keywords : association, professionalization, volunteer-employee relationship

Introduction

Il est maintenant courant d'affirmer qu'en France le salariat au sein des associations a largement progressé au cours des trente dernières années. Des données, issues de recensements, d'enquêtes ou de monographies, attestent de cet essor significatif. Mais ce développement général de l'activité salariée associative bouscule-t-il vraiment la domination structurelle et symbolique de la gouvernance bénévole ? Et tous les secteurs associatifs sont-ils marqués de la même manière par ces évolutions ?

En s'appuyant sur des enquêtes comparatives entre trois secteurs associatifs (le sport, la protection de la nature et la culture), notre propos interroge la condition de salarié dans un milieu associatif historiquement marqué par la culture du bénévolat. Riches d'une perspective comparative, nos travaux montrent que la place et les prérogatives des salariés se déclinent différemment selon le secteur associatif et permettent de différencier des types de gouvernance selon que les pouvoirs sont partagés, délégués ou à l'inverse centralisés.

La méthodologie utilisée dans cette enquête repose sur un corpus de 46 acteurs associatifs, 22 bénévoles et 24 salariés, issus de 22 associations choisies dans trois secteurs associatifs différents (10 clubs sportifs, 6 associations du secteur de l'environnement et 6 associations culturelles). Les entretiens semi-directifs menés questionnent 4 dimensions : définition des identités professionnelles et associatives, rapports bénévoles – salariés, conditions de travail, perspectives d'évolutions et trajectoires professionnelles.

1. L'émergence du salariat dans le monde associatif

Enoncer que l'association constitue un secteur d'emploi à part entière fait aujourd'hui l'objet d'un relatif consensus. L'ensemble des acteurs participant ou interrogeant le paysage associatif s'accorde pour reconnaître le développement du salariat au sein de cet espace. Alors que l'association se définit et se construit traditionnellement autour de l'engagement bénévole, ce secteur a connu, au cours des trente dernières années, un accroissement significatif du salariat. Les travaux de V. Tchernonog (2007, 2013), issus d'enquêtes nationales conduites par le Centre d'Economie de la Sorbonne, mettent en évidence que le nombre d'emplois salariés dans les associations relevant de la loi de 1901 est passé de près de 660 000 dans les années quatre vingts à 1 300 000 au début des années deux mille pour atteindre actuellement un peu plus de 1 800 000 ; ce qui représente un triplement en l'espace de trente ans. Par ailleurs, la quantification de l'emploi dans le secteur associatif se précise permettant ainsi d'attester de manière plus précise le processus en cours. Alors qu'Emmanuelle Marchal (1984) constatait, au milieu des années quatre-vingts, un vide statistique pour mesurer l'emploi associatif, cette situation a nettement évolué. Menés au départ pour repérer le travail bénévole (Archambault, 1996, Ferrand Bechmann, 2000, Prouteau et Wolff, 2004), des études

et outils ont été mis en place pour évaluer le salariat dans les associations. Aux travaux universitaires, il convient d'ajouter les enquêtes menées, dans des secteurs spécifiques, à l'initiative des institutions (Ministères de la Jeunesse et des Sports, de la Santé, de la Culture...), des centres de ressources ou des réseaux spécifiques (comme le réseau associatif Recherches et Solidarités).

Concernant le secteur de l'environnement, le Centre National d'Appui et de Ressources (CNAR) Environnement constate que, dans les années soixante-dix, les animateurs à l'environnement étaient souvent des bénévoles ou des objecteurs de conscience et cite l'exemple de la Ligue pour la Protection des Oiseaux passant de 3 000 membres et 12 salariés à la fin des années quatre-vingt à 43 000 membres et 120 salariés en 2008. Une lecture des données statistiques permet aussi de brosser le paysage français de la salarisation du secteur associatif de la protection de la nature : entre 10 et 15 % des associations sont employeuses, avec un nombre d'emploi par association, se situant entre 2 et 5 salariés, plus basse que la moyenne des associations employeuses et des salariés plutôt jeunes et très qualifiés. Dans le secteur de la culture, l'enquête Opale de 2008 montre aussi une augmentation significative du nombre d'associations employeuses, confirmées par l'enquête DEPS¹ en 2014. Malgré des emplois marqués par la précarité, la flexibilité et la surreprésentation des emplois partiels, en particulier dans le spectacle vivant, les effectifs professionnels du secteur associatif des arts et de la culture ont doublé en 20 ans. Porté par la montée en puissance du régime de l'intermittence, ce développement peut aussi être expliqué par l'importance des plans d'aide à l'emploi en France (qui profite fortement au secteur associatif, notamment culturel et sportif). Ainsi, 16 % des associations culturelles comptent au moins un contrat aidé (Deroin, 2014).

Plusieurs enquêtes sur le sport associatif confirment également ces tendances à l'œuvre depuis une trentaine d'années. Les travaux de G. Loirand (2002) sur le secteur associatif compétitif, qui représente 30% des structures employeurs du secteur sport (Le Roux et Aguetant, 2006), montrent qu'on est ainsi passé de 16 649 employés sportifs comptabilisés dans l'Enquête Emploi de 1982 à 66 658 employés sportifs en 1999. Une tendance qui se poursuit depuis même si les emplois se concentrent surtout sur l'encadrement sportif technique (Educateur, animateur et entraîneur) et reste confidentiel au niveau cadre. Là aussi, parmi les éléments explicatifs, l'importance des plans d'aide à l'emploi initiés par l'Etat peut

¹ Département des Etudes Prospectives et de la Statistique du Ministère de la Culture et de la Communication

être avancée comme l'une des spécificités du cas français révélé notamment par les enquêtes du RUNOPES² sur l'emploi sportif en France. Composé par un nombre important de structures associatives de taille modeste, le sport associatif français n'aurait pas pu développer significativement des emplois sans les aides de l'Etat. En raison de son utilité sociale et de son apport historique (légalement depuis 1901) au développement de la participation citoyenne en France, le secteur associatif est un corps intermédiaire indispensable au maillage des sociabilités de tous genres.

Ainsi, même si l'hétérogénéité des associations et les formes particulières de l'emploi associatif conduisent à manier ces statistiques avec précaution et nuance (Desrosières, 2014), le fait est que le paysage de l'encadrement associatif s'est clairement transformé.

Mais quels sont les conditions, rôles et places des salariés dans l'espace associatif ?

2. Le développement de l'emploi en débat

Conforté par son développement attesté statistiquement, le travail associatif devient une problématique débattue et légitime. Plusieurs travaux questionnent les mutations à l'œuvre dans un contexte historiquement marqué par la donne vocationnelle et le bénévolat. Le développement du salariat dans les associations a conduit à déplacer ou à faire cohabiter les questions autour de ces organisations centrées à l'origine sur les notions de don de soi, d'engagement et d'altruisme vers d'autres approches ou concepts liés à la sociologie du travail et des professions. Maud Simonet (2006) souligne, à ce titre, les nouveaux regards interrogeant le collectif associatif et ses acteurs. L'association est non seulement un lieu de sociabilité et de participation citoyenne mais également un espace de travail justifiant de développer les effets de la salarisation dans le monde associatif (Hely, 2004, 2008).

Mais si tous ces travaux questionnent les effets de recomposition à l'œuvre au sein du secteur associatif liés à la « cohabitation » salariés - bénévoles, les analyses divergent parfois radicalement au niveau de l'interprétation des causes et des effets observés. Un débat émerge entre ceux postulant que le développement du salariat reconfigure profondément l'organisation du secteur associatif, en plaçant les professionnels comme nouveaux leviers de

² Réseau Universitaire d'Observation et de Prospective de l'Emploi Sportif.

la dynamique associative, et ceux estimant que la prégnance du don et de l'engagement demeure dominante même si les contraintes modernes obligent les associations les plus ambitieuses à s'appuyer sur des compétences plus techniques et plus ciblées apportées par des professionnels. Pour ces derniers, la présence des salariés à côté des bénévoles est certes effective, mais ne remet pas en cause les principes structurants de la gouvernance associative. Les bénévoles, au demeurant toujours plus nombreux que les salariés, continuent à occuper les positions de pouvoir et à prendre les décisions stratégiques en matière de politique associative. Si une partie d'entre eux se voient « remplacés » au niveau des aspects les plus fonctionnels de la vie associative, les dirigeants bénévoles, eux, se maintiennent aux postes clefs et leur domination n'est « aucunement ébranlée ».

Ainsi, on trouve d'un côté ceux qui pensent que porté par le développement du salariat, le secteur associatif est en train de devenir un secteur professionnel « comme un autre ». Dans le domaine du sport, par exemple, les travaux de C. Pigeassou (1997) et A. Loret (2003) montrent, chacun à leur manière, que le développement d'un management associatif sportif marque le déclin de la forme d'encadrement bénévole du sport en France. Un passage d'une logique vocationnelle à une logique professionnelle devient possible à partir du moment où le sport s'affranchit de son socle idéologique et renouvelle ses modes de fonctionnement notamment économique. Citons également les recherches de D. Bernardeau-Moreau (2004) qui pense la professionnalisation à l'œuvre dans les fédérations d'équitation et de tennis comme l'un des facteurs qui brouille les repères identitaires traditionnels de la culture amateur et transforme le militantisme traditionnel en logiques managériales.

A l'inverse, d'autres travaux contestent incidemment l'idée d'un changement de gouvernance dans le sport associatif et mettent plutôt en évidence les « effets d'inertie ». Souvent ciblés sur des domaines sportifs spécifiques (O. Nier 2011) sur le rugby, N. Lefevre (2007) sur le cyclisme, S. Julhe (2006) sur les enseignants des arts martiaux ou encore de M. Schotté (2005) sur les athlètes de haut-niveau, ces travaux montrent tout d'abord que les conditions d'emploi observées demeurent, à plus d'un titre, « délicates ». La surreprésentation du temps partiel, de la précarité des contrats, l'absence de protection syndicale ou le faible niveau de rémunération ne permettent pas d'affirmer avec assurance l'imposition d'une logique professionnelle forte et en voie de régularisation. Mais au delà de ces constats, le débat porte surtout sur la prégnance persistante d'une forme de « déni structurel du travail » observé par les travaux de

S. Fleuriel (2006). En dépit des développements observés, l'ensemble du sport associatif français semble profondément attaché à la prégnance du don et de l'engagement comme formes légitimes de la dynamique associative historiquement constituée. La socialisation précoce à l'univers sportif (par le biais de la pratique sportive en club) installe des conditions favorables pour l'intériorisation d'une norme éthique qui définit le sport d'abord comme une passion, au dessus de toutes les contingences matérielles ou économiques. Opérant comme une « disqualification morale agissante » qui rappelle constamment que le sport « noble » n'est pas une affaire de marchands, cette idéologie continue de mettre au pas les acteurs du sport associatif et d'en ordonner la hiérarchie des places et des pouvoirs. Dans ce jeu symbolique diffus mais néanmoins toujours aussi puissant, les bénévoles occupent les places dirigeantes, portés non seulement par la loi 1901, mais aussi par l'ordre symbolique du sport.

3. De l'emprise du bénévolat sur la condition de salarié

Dans la lignée de cette position, notre posture pense la professionnalisation du secteur associatif à travers les rapports salariés – bénévoles. Loin d'être « mis à l'écart » par un processus qui légitimerait la montée en puissance du salariat dans les associations, le bénévolat demeure au cœur de la dynamique associative. En sacralisant la supériorité de « l'engagement » sur « le métier », de « la passion » sur « le travail », d'une « qualité d'être » sur des compétences techniques ou managériale, l'ordre associatif sportif impose ses hiérarchies. Evidemment les salariés ne peuvent pas être réduits à de simples marionnettes « sous emprise », comme s'ils subissaient en permanence un pouvoir qui disqualifie la dimension économique de l'emploi salarié. Ainsi, leurs propos, sans être visiblement affectés par de la violence symbolique, montrent une forme d'ajustement récurrent aux injonctions de l'espace dans lequel ils veulent être reconnus. Car c'est bien de cela qu'il s'agit, la quête fébrile d'une reconnaissance dont l'obtention est perçue comme un privilège d'autant plus convoité qu'il est symboliquement gratifiant. Etre disponible, désintéressé, engagé, passionné. Autant de vertus non seulement valorisées, mais priorisées comme étant les éléments les plus structurants de l'ethos salarié légitime. Si ces injonctions, et donc ces dispositions, ne sont pas spécifiques au secteur associatif et peuvent se retrouver évidemment dans tous les secteurs professionnels (Sarfati, 2012), elles prennent ici un accent particulier du fait de la gouvernance bénévole.

En choisissant de comparer trois secteurs associatifs (le sport, la culture et la protection de la nature et l'environnement), nous souhaitons tout d'abord montrer la récurrence de cette dimension vocationnelle au-delà des différences sectorielles. Etroitement liée à la culture du bénévolat qui semble toujours prévaloir dans le tiers secteur, la « passion » imprègne fortement l'ensemble des justifications évoquées par les salariés pour parler de leurs trajectoires et de leurs choix d'un travail associatif.

Mais au-delà de ces convergences, la méthode comparative nous permet également d'identifier des divergences au niveau des rapports bénévoles – salariés et des places respectives pouvant marquer chaque univers associatif. Notre intérêt se focalisant plus particulièrement sur l'étude du sport associatif sportif, nous pensons que le comparer avec d'autres secteurs associatifs peut éclairer des spécificités significatives.

Nous pensons effectivement que même si les trois secteurs considérés sont tous marqués par un processus de professionnalisation, l'emprise du bénévolat se décline différemment selon l'histoire, les valeurs, l'idéologie et la culture bénévole et professionnelle des espaces considérés. Alors que certains secteurs sont marqués par une « prise de pouvoir » progressive des salariés sur la gouvernance associative, avec comme effet une remise en cause de la place des bénévoles, (culture et environnement), d'autres (comme le sport) demeurent résolument organisés autour de la place et de la figure emblématique du dirigeant bénévole, omniprésent, incontournable et tout puissant dans les décisions qui structurent la vie associative.

4. Précarité, passion et bénévolat : points de convergence des conditions des salariés

En comparaison avec les autres secteurs économiques, le secteur associatif compte la plus grande proportion d'emplois atypiques (près de 45 %) marqués par des niveaux de protection et de régulation faibles, des perspectives de carrières faibles et des niveaux de rémunération en moyenne inférieurs aux autres secteurs. Des effets structurels comme l'émiettement associatif (grand nombre de petites et moyennes associations), mais aussi la carence du revenu (rareté de l'emploi à temps complet, forte proportion de temps partiel et de temps saisonnier) et enfin la carence de la protection de l'emploi et de la présence syndicale sont

parmi les raisons explicatives de cet état de fait.

Le cas du sport associatif sportif est emblématique de cette précarité structurelle : constituées principalement de structures de petite taille (80% des associations sportives ont moins de 200 membres), et majoritairement encadrées par des bénévoles, les associations sportives comptent proportionnellement peu de salariés, et ceux-ci sont isolés, quasiment pas syndiqués et dispersés. En effet, 80% des clubs employeurs comprennent moins de 2 salariés.

Comment expliquer alors que les salariés interrogés tiennent des propos plutôt enchantés sur leur condition de vie et de travail et organisent leurs discours autour de la notion de « choix » ? Nous constatons effectivement que les acteurs concernés convergent quasiment tous dans la manière de présenter leur emploi associatif d'abord et avant tout comme une « passion ». A la notion de « métier » (qui correspond davantage à ce qu'ils ont quitté et/ ou à ce à quoi ils ne veulent pas être associés), se supplante celle de « passion » avec l'idée récurrente qu'elle correspond à une vocation souvent inscrite dans un profond désir qui prend racine dans l'enfance. Ainsi nous observons, dans les trois secteurs associatifs considérés, la fréquence de propos qui mettent en évidence une correspondance enfin trouvée entre la période enchantée de l'enfance (« enfant, j'adorais la nature / les animaux, le sport, le théâtre etc. ») et le rêve qui se réalise dans ce travail associatif (« j'ai toujours rêvé de travailler dans le sport » / « je ne me sens bien que dans la nature » / « mon univers depuis toujours c'est la culture »). Ainsi, même si la plupart des salariés interrogés ne sont pas dupes sur les conditions objectives de leur travail (« je n'ai pas d'horaires définis » / « je sais que mon salaire est très en deçà de mon niveau de diplôme »...), tout se passe comme si « vivre de sa passion » était un privilège et avait forcément un coût dont l'acceptation fait partie des conditions tacites d'une intégration associative réussie. Rien n'est objectivement défini car c'est cela même qui constitue la substance de cette « passion » qui fait office à la fois de « droit d'entrée » et justification à l'absence d'une normalisation rationnelle du travail. L'espace associatif lui-même tient sa consistance de la primauté du symbolique sur l'économique et ceux qui y travaillent se retrouvent mentalement associés et imprégnés par cette consistance.

Pourquoi d'ailleurs s'en indigner puisqu'elle constitue la « raison d'être » dominante de leur choix de vie ? Travailler dans une association est davantage présenté comme un « choix de vie » correspondant à des aspirations profondes en cohérence avec une identité voulue que

comme un « travail » ou un « métier ».

Le « don de soi » est une autre dimension structurante présente de manière récurrente dans les propos recueillis auprès des acteurs salariés des trois secteurs associatifs. Participant à la définition du « bon salarié », c'est-à-dire généreux, non comptable de ses heures, pas revendicatif sur son statut ou ses conditions de travail, le « don de soi » est présenté – comme la passion – comme une clef favorisant l'intégration dans la symbolique de l'espace associatif. Bien que lié à son associatif par un contrat de travail et « intéressé » financièrement, le salarié montre par là qu'il accorde une valeur plus importante à la gratuité de son engagement pour le collectif qui l'emploie qu'à ses intérêts personnels ; il « donne » gratuitement de son temps (rester plus longtemps le soir, venir les WE, être présent au-delà de ses horaires formels sur les événements importants de l'association...) et bénéficie en échange d'une rétribution symbolique qui représente pour lui (elle) une véritable gratification et une forme de valorisation supérieure.

Ainsi, complices de l'emprise que la doxa dominante de l'espace associatif exerce sur eux, les salariés tiennent des propos quelque peu enchantés sur leurs conditions de travail. Mais cet enchantement est au principe de leur « raison d'être » et motive un sentiment de cohérence entre désir et identité au travail.

Mais au-delà de ces points de convergence entre secteurs associatifs sur la question de la condition des salariés questionnés, peut-on maintenant repérer des éléments divergents qui inscrivent chaque secteur associatif considéré dans une culture et une symbolique particulière ?

5. Sport et culture. Quelles divergences ?

Le rapport entre salariés et bénévoles dans la gouvernance de l'association semble constituer le principal point de divergence entre les secteurs associatifs considérés. Par rapport, il faut entendre la place effective de ces acteurs au sein de l'association et notamment le pouvoir et son exercice en matière de décision et d'organisation concernant la vie associative.

En comparant les effets du processus de professionnalisation dans différentes associations des secteurs de l'environnement, de la culture et du sport, nous constatons que dans le secteur sportif, l'apparition de salariés dans l'encadrement technique mais aussi dans la dynamique managériale (chargé de développement, coordinateur des activités ou encore chargé de communication) ne recompose pas l'organisation décisionnelle du club : celle-ci reste sans équivoque centrée sur des bénévoles dont la place structurante n'est pas remise en cause. Plus encore, dans les clubs sportifs, tout se passe comme si l'arrivée de salariés recrutés par les dirigeants bénévoles venait conforter la place de ces derniers en ce qu'ils représentent une garantie sur le terrain de l'attachement du club à ses valeurs de don et de désintéressement. Dit autrement, la place centrale de la gouvernance bénévole s'affirme d'autant plus qu'elle est confrontée à la présence de salariés dans le club, comme s'il était nécessaire de renforcer la prégnance de la domination des logiques du don et du désintéressement dès lors que celles-ci sont susceptibles d'être « menacées » par l'introduction de logiques professionnelles.

En contre-point, les choses se passent différemment dans les associations des secteurs de l'environnement et de la culture que nous avons étudiés. Sans disqualifier symboliquement la gouvernance bénévole (qui demeure évidemment légitime), les salariés nouvellement recrutés se positionnent assez vite au centre de l'action dynamique de la structure associative. A la faveur d'une évolution ambitieuse des objectifs et des raisons d'être de l'association, un transfert des compétences mais aussi des pouvoirs s'observe nettement des bénévoles vers l'équipe des salariés qui deviennent alors le noyau dur d'une nouvelle dynamique associative. Ce processus de « déplacement » de la structure de pouvoir des mains des bénévoles aux mains des salariés se justifie par le développement de l'activité associative vers des terrains plus ambitieux nécessitant une présence régulière au quotidien des cadres associatifs et des compétences plus précises.

5.1. Vers la professionnalisation de l'encadrement associatif dans le secteur culturel et de l'environnement : un réel déplacement des pouvoirs.

L'étude des secteurs associatifs de la culture et de l'environnement prises en compte dans nos enquêtes révèle un élément récurrent : le passage progressif d'un état associatif « tout bénévole » à un état associatif où coexistent bénévolat et salariat. Cet état de fait est marqué par un déplacement de la gouvernance des bénévoles vers celles des salariés. Le développement de l'association et de ses ambitions génère une mutation qui peut

s'interpréter comme la nécessité de construire une cellule de fonctionnement reposant sur des compétences précises, organisées et engagées à temps plein dans la nouvelle vie de l'association. Le cas de « Nova Villa » à Reims semble emblématique de ce déplacement de la gouvernance associative : fondée en 1970, l'association s'inscrit tout d'abord dans le cadre de l'éducation populaire et se rattache à une maison de quartier localisée et dont les missions relèvent surtout de l'animation. Proposant divers loisirs pour jeunes, son rôle se limite à l'environnement du quartier. Vers la fin des années 90, l'association entame sa mutation en se donnant de nouveaux objectifs plus ciblés sur l'éducation culturelle et artistique, toujours prioritairement en direction de la jeunesse. Sous l'impulsion d'un ancien animateur jeunesse féru de spectacles culturels de qualité, l'association change de nom et se donne pour ambition la création d'un festival de spectacles vivants pour jeune public. Au départ modeste et surtout basé sur des ressources associatives, le festival profite d'une vague de développement pour la culture portée politiquement par la ville de Reims dans les années quatre-vingt-dix à deux mille et devient rapidement une référence régionale, puis nationale, en matière de spectacles jeune-public. Elle commence alors à se professionnaliser et crée 5 emplois plein temps en l'espace de quelques années. La cellule de base de l'association devient ainsi professionnelle, et si les dirigeants bénévoles sont toujours présents, ils passent d'une position centrale à une position périphérique dans l'organisation et les enjeux d'une structure dont les ambitions augmentent chaque année. L'organisation du festival « Méli-môme » repose intégralement sur le dynamisme et les compétences de salariés également engagés et investis dans le développement culturel. Devenu un rendez-vous majeur en matière de spectacles pour enfants, avec une forte dimension internationale (les troupes viennent du monde entier), le fonctionnement de l'association n'a plus grand chose à voir avec l'amateurisme de ses origines. Dans ce contexte, la légitimité des bénévoles est surtout liée à leur capacité à servir d'appui symbolique et éthique au travail des salariés. Les décisions, les impulsions, les choix culturels et l'organisation de la vie associative et du travail de chacun, tout est géré par des salariés qui sont devenus les vrais maîtres de ce nouveau souffle associatif. Leur succès et la montée en puissance du festival leur donnent raison. Les bénévoles, quoique toujours dirigeants « officiels » de l'association, assurent une présence discrète voir invisible la plupart du temps ignorés des usagers. Le moteur de ces transformations est l'ambition et les nouvelles nécessités qu'elle impose pour se réaliser. A partir du moment où l'objet de l'association devient l'organisation d'un festival ambitieux, tout se passe comme si le management associatif ne pouvait plus être laissé aux mains des bénévoles amateurs, aussi enthousiastes et

engagés soient-ils. Des compétences spécifiques en terme de relations publics, de connaissance des milieux culturels, de réseaux économiques et politiques, de gestion et management de projet, de gestion comptable et financière deviennent nécessaires et justifient le recrutement de salariés spécialisés et en même temps engagés, c'est-à-dire enthousiastes pour la « cause » culturelle de l'association. Sans être complètement écartés de la gouvernance de l'association, ses bénévoles ont néanmoins « donné les clefs » de la nouvelle dynamique aux salariés. Une véritable recomposition des pouvoirs s'est opérée, sans conflit ni résistance, mais avec un bousculement des codes de la gouvernance associative traditionnelle et un changement identitaire inévitable. La petite association de quartier d'animation et d'éducation populaire s'est transformée en une structure semi-professionnelle qui organise l'un des plus importants festivals de spectacle vivant pour jeune public en France.

5.2. Le club sportif, ou la « sacralisation » de la place du bénévole

A l'inverse, dans le monde associatif sportif, l'arrivée puis l'accroissement des travailleurs rémunérés n'a pas bousculé les codes et les normes centenaires de la gouvernance bénévole. Celle-ci demeure « la pierre angulaire de l'organisation du sport en France » par le fait que le développement des professionnalités au sein des clubs sportifs ne remet aucunement en cause la base idéologique sur laquelle est fondée toute l'éthique sportive. L'esprit sportif originel semble étroitement confondu avec la noblesse de l'action désintéressée et pousse à trier les clubs en fonction de leur capacité à renforcer la place et les pouvoirs de ses dirigeants bénévoles. Bien sûr, les salariés aussi y ont une place. Parfois elle peut même évoluer vers davantage de pouvoirs et de prérogatives au sein du club. Parfois ils deviennent les adjoints du président et se voient confier des missions sensibles. Mais en aucun cas, ils ne peuvent prétendre incarner cette idéologie du don et de l'abnégation par laquelle le sport impose ses lettres de noblesse. Cette « compétence » là, primordiale et essentielle dans le jeu associatif sportif, n'a qu'un seul support légitime : les bénévoles. Si les clubs étudiés sont tous marqués par un processus de professionnalisation de leur encadrement avec parfois le recrutement de 3 ou 4 salariés en l'espace d'une dizaine d'années, les professionnels n'ont pas pour autant pris le pouvoir au sein de l'organisation. Celui-ci reste aux mains des bénévoles omniprésents dans la dynamique associative. Dans les propos de ces dirigeants perce une forme de méfiance, diffuse mais néanmoins prégnante, vis à vis des salariés. Ces derniers sont perçus comme des « intrus » dans un monde dont la symbolique dominante est constituée par l'engagement

(gratuit et désintéressé). « *Quand une personne (un employé du club) vient me voir et commence à parler argent et salaire, je lui dis tout de suite : c'est pas l'endroit. Si tu veux gagner de l'argent va frapper à une autre porte* » (président d'un club de football). S'ils sont nécessaires et présentés comme tels (« on a besoin des salariés »), tout se passe comme s'il était également nécessaire que leur action et leur place dans le club soient bien circonscrites de façon à ce qu'ils n'empiètent pas sur le « territoire » du bénévolat (« *les salariés, on en a besoin, mais attention, il ne faut pas qu'ils prennent trop de place, hein... parce qu'ils peuvent tout f... en l'air (...) il faut bien (leur) faire comprendre qui commande* » (président d'un club de tennis). Si les bénévoles demeurent bien campés sur leur position de force au sein du club, c'est qu'ils sont en permanence renforcés par la doxa d'un monde sportif dont la symbolique est fondée par l'idéalisation de l'engagement (gratuit et désintéressé). Loin d'avoir été affaibli par le développement de la professionnalisation dans l'organisation du sport, cette doxa représente toujours une marque distinctive par laquelle le monde sportif associatif aime à se définir. Certes le sport devient une économie, certes son organisation ne peut plus être laissée aux approximations de l'amateurisme. Certes les enjeux et les jeux de la concurrence exigent des compétences qualifiées, formées et rémunérées. Mais l'essence supérieure du sport, ce qui en fait sa noblesse et ce qui donne à ses représentants ce pouvoir symbolique si convoité, est elle incarnée tout entière dans la figure du bénévole. Sur ce terrain, celui des valeurs et de la morale, il est « roi ». Ainsi contrairement aux apparences, le monde sportif ne se juge pas prioritairement à la rigueur et aux compétences toutes professionnelles de ses cadres rémunérés, mais à la capacité de ses cadres bénévoles de continuer à incarner idéalement la figure d'un engagement hors de tout soupçon. Si les clubs sportifs qui ont les moyens de disposer de salariés comptent également de nombreux bénévoles motivés et enthousiastes, ce n'est pas seulement parce que les salariés assurent une base de fonctionnement qui déchargent en partie les bénévoles du travail associatif, ou parce qu'ils apportent des compétences et qualifications améliorant le fonctionnement du club, mais aussi (surtout ?) parce qu'ils permettent aux bénévoles d'être ce que eux, salariés, ne sont pas et ne pourront jamais vraiment être : la figure du « vrai » engagement sportif, pur, désintéressé, passionné, soit correspondant précisément aux valeurs originelles du sport. Car les salariés, par le fait même d'être salariés, c'est-à-dire rémunérés, sont incidemment suspectés d'introduire des logiques économiques dans un espace qui considère que sa distinction historique provient justement du fait qu'il se situe au dessus des contingences matérialistes. Rien n'est plus noble que la « pure passion du sport », quasi-mystique et forcément dépouillée de toute collusion

avec l'intérêt à caractère économique. En arrière fond travaille la puissante idéologie du sport marquée depuis toujours par ses relations ambivalentes avec l'argent ; les temps ne sont pas si anciens où les pouvoirs sportifs fédéraux s'autorisaient à bannir un sportif de sa fédération et du droit de participer à des compétitions dès lors qu'il s'abaissait à percevoir des gains en échange d'une prestation sportive. Si ce n'est plus le cas aujourd'hui et si dans les apparences le sport semble s'être totalement moulé dans l'économie capitaliste globalisée, les dirigeants du sport (auxquels les bénévoles de tout niveau s'identifient) continuent de situer clairement le « vrai sport », pur et désintéressé en opposition aux puissances d'un argent forcément impur, souvent accusé d'être la cause de tous les maux qui pervertissent le sport. Car ce dernier aime à penser que les forces corruptrices du monde sportif viennent forcément de l'extérieur, le sport en soi étant par essence hors de tout soupçon. La préservation de cette « pureté originelle » est l'une des missions tacites comprise dans l'engagement bénévole. Qui se doit en conséquence de rester vigilant et méfiant vis à vis de toutes les tentatives d'intrusion, notamment liées aux pouvoirs suspects de l'argent.

Conclusion

Les recherches sur le travail associatif connaissent, en lien avec l'essor du salariat dans ces structures, une fécondité récente. En interrogeant la place de cet acteur dans cette organisation particulière, ces travaux mettent en exergue un processus de professionnalisation ambigu. En cohabitant avec l'engagement bénévole, placé sous le sceau du don de soi et du désintéressement, l'engagement du salarié se marque de contraintes et de tensions traduisant une difficulté d'affirmation et de valorisation de son identité.

Notre propos, en interrogeant trois secteurs associatifs différents, a cherché à questionner le rapport entre bénévoles et salariés en mettant en évidence, selon les secteurs, des similitudes mais aussi des divergences. Il en ressort que l'ensemble des salariés des trois secteurs envisagés évoquent leur travail comme un choix de vie et ont tendance à minimiser, voire nier, les difficultés de leur condition de travail. La doxa du don, spécificité du monde associatif, prend souvent le pas sur les critères économiques et même juridiques liées au salariat. On perçoit, par contre, de nettes divergences entre les secteurs sur le mode de gouvernance de la structure associative. Alors que les secteurs de la culture et de la protection de la nature reposent sur une gouvernance partagée ou même, dans certains cas, déléguée, le secteur

sport reste très centré sur le dirigeant bénévole garant, organisateur et seul pilote de la vie associative. Dans ce cadre, le salarié demeure encore plus soumis aux exigences et contraintes de l'engagement bénévole. Dans les deux autres secteurs, les salariés acquièrent une place plus stratégique dans la gestion et le développement de l'association. Mais ce constat demeure à relativiser tant le monde associatif, dans les secteurs étudiés, connaît des difficultés à proposer une professionnalisation aboutie.

Bibliographie

- Archambault, E. (1996), *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations de France*, Paris, Economica.
- Bernardeau-Moreau, D. (2004), *Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan.
- Deroin, V. (2014), « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », *Culture chiffres*, n°1, p. 1 – 12.
- Desrosières, A. (2014), *Prouver et gouverner : Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- Falcoz, M. et Walter, E. (2009), « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, p. 25-37.
- Ferrand Bechmann, D. (2000), *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos. Economica.
- Fleuriel, S. (2006), *Le travail dénié et les jeux olympiques : entre passions et intérêts. Sociétés contemporaines*, 63, p. 85-103.
- Hély, M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Hély, M. (2008), « A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-148.
- Hély, M. (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologie pratiques*, n°9, p. 27-51.
- Julhe, J. (2006), *Les enseignants d'art martiaux : de la vocation à la profession. Construction des trajectoires sociales et modes d'engagement dans le champ des pratiques martiales*. Thèse de Doctorat : STAPS, Toulouse III.
- Lefevre, N. (2007), *Le cyclisme d'élite française : un modèle singulier de formation et d'emploi*. Thèse de Doctorat : Sociologie, Nantes.
- Le Roux, N., Aguetant N. (2006), *L'emploi sportif en France et ses évolutions : quel état des lieux*, in J-P. Augustin (Ed.), *Vers les métiers de l'animation et du sport : la transition professionnelle*. Paris, La Documentation Française, p. 147-165.
- Loirand, G. (2002), *le sport associatif compétitif fédéré*, in Le Roux, N. (coord.), Camy, J. (dir.) (2002). *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Montpellier, AFRAPS/RUNOPES, p. 65-85.
- Loret, A. (2003), *Génération glisse*. Paris. Autrement.
- Marchal, E. (1984), « une approche de l'emploi dans le secteur associatif », *Revue des études coopératives*, n° 12, p. 66 -76.
- Nier, O. (2001), *Les formes de professionnalisation dans le rugby européen de l'élite*, in P. Chantelat

(Ed.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, L'Harmattan, p. 221-240.

Pigeassou, C. (1997), *Management des organisations de services sportifs*. Paris, PUF.

Prouteau, L. et Wolff, F.-C. (2004), « Donner son temps. Les bénévoles dans la vie associative », *Economie et statistique*, n° 372, p. 33 - 56.

Sarfati, F. (2012), *Du côté des vainqueurs. Une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*. Lille, Presses Universitaires du Septentrion.

Schotté, M. (2005), *Destins singuliers. La domination des coureurs marocains dans l'athlétisme français*. Thèse de doctorat : STAPS, Paris X.

Simonet, M. (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, p. 191 – 207.

Simonet, M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales)*, vol. 44, n°1, p. 141-155.

Tchernonog, V. (2013), *Le paysage associatif français*. 2^{ème} édition, Paris, Juris Edition, Dalloz.

Tchernonog, V. (2007), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Juris association, Dalloz.