

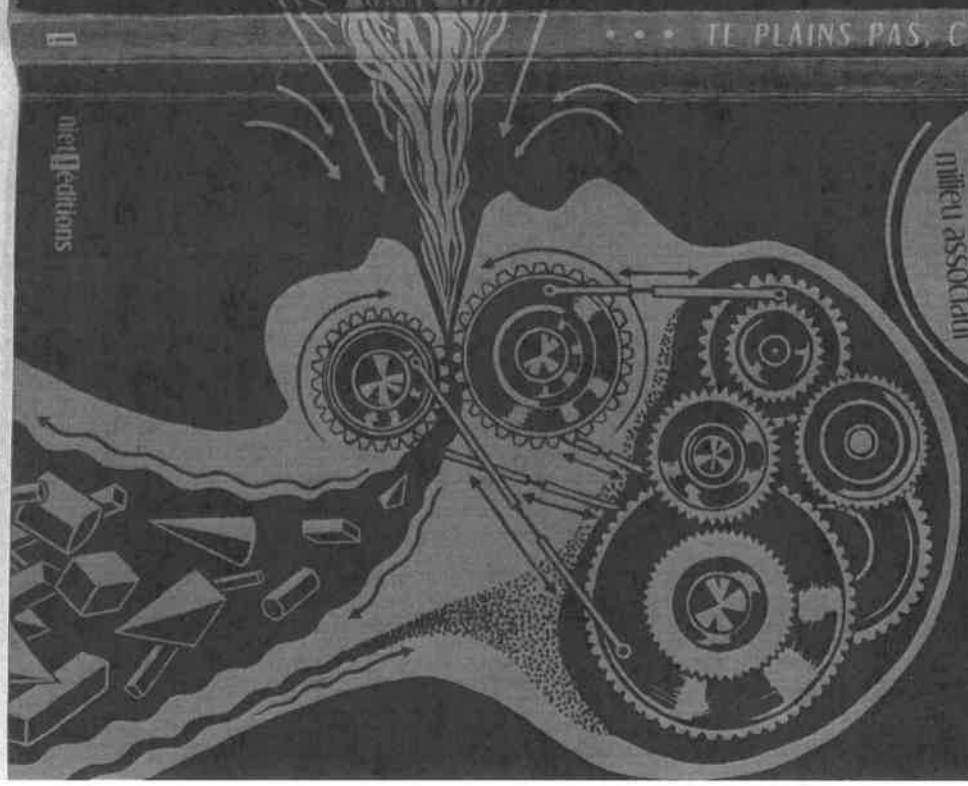
Le secteur associatif emploie en France 1,8 million de personnes, et il a bonne presse. Quand on travaille dans une association, on est censé y trouver du sens, on est censé être en adéquation avec des valeurs et non avec une logique de profit. Faire corps avec son boulot : une chance inestimable ? À rebours de cette image, ce livre rend compte de modalités d'exploitation insidieuses, dissimulées derrière l'idéologie du civisme et de l'engagement associatif : rapports hiérarchiques brutaux, chantage à la responsabilité, injonction permanente à ne pas compter ses heures, utilisation sans mesure du bénévolat et des services civiques.

- Mais te plains pas, tu pourrais bosser à l'usine ! -



... TE PLAINS PAS, C'EST PAS L'USINE

IM Zappelli & Sicilia Film  
**TE PLAINS PAS,  
 C'EST PAS L'USINE**  
 L'exploitation en  
 milieu associatif



mei Editions

## Contrats aidés et services civiques

LES ASSOCIATIONS, sommées d'être compétitives, sont logiquement amenées à répercuter la précarité sur leurs salarié·e·s. Car réduire les coûts, en général, cela veut dire comme dans le secteur privé s'attaquer à la seule réelle variable possible : les travailleurs. Comment les associations sont-elles amenées à faire travailler leur main-d'œuvre plus pour moins cher, c'est ce qu'on va voir maintenant.

Le secteur associatif employe, on l'a dit, beaucoup moins de contrats à durée indéterminée (CDI) que la moyenne, et cette proportion ne progresse pas : en 2018, seuls 28 % des embauches se faisaient en CDI – contre 52 % dans le privé hors associations<sup>6</sup>. Le recours au temps partiel et aux statuts précaires est également plus important dans l'associatif que dans le privé lucratif : en 2011, on comptabilisait dans l'associatif 45 % de contrats « atypiques<sup>7</sup> ».

6 – « La France associative en mouvement », *op. cit.*

7 – Simon Cortin-Markx, « Précarité et monde associatif », *Mouvements*, décembre 2011. Disponible sur <<http://mouvements.info/precarite-et-monde-du-travail-associatif/#nh29-3>>



Dans ce paysage général, une variable importante est construite par les contrats aidés. Ces dispositifs, apparus en 1977 en vue de combattre le chômage, permettent à des structures de faire financer par l'État une partie importante (mais changeante) du salaire d'un employé. Ils sont massivement utilisés par les associations. Mais les modalités d'attribution et les enveloppes allouées sont terriblement instables. Les contrats aidés connaissent un boom à la fin des années 1990 avec les « emplois jeunes » lancés par Jospin ; puis leur nombre diminue, remonte avec la crise de la fin des années 2000, baisse à nouveau ces dernières années... Intriqués, modalités d'attribution et niveau de financement changent tout le temps. Le nombre de travailleurs en emploi aidé dans les associations ne cesse ainsi de faire du yo-yo au gré des annonces gouvernementales ; mais cette modalité d'embauche demeure malgré tout au cœur des variables financières des associations.

Voici quelques-uns des contrats aidés actuellement en usage dans les associations :

- Les CUI-CAE (Contrats uniques d'insertion, Contrats d'aide à l'emploi) : en 2017 et 2018, il y a eu des remous autour de leur suppression - on y reviendra. Ils n'ont finalement pas été supprimés, mais réduits drastique-

ment, et progressivement remplacés par un dispositif approchant. Les CUI-CAE ne sont pas des emplois mais une aide accordée à un employeur pour 26 heures hebdomadaires d'un emploi. Le pourcentage de l'aide dépend de plusieurs facteurs : la situation de la personne employée (rsa, chômeur-se longue durée...), son lieu d'habitation, son âge. L'enveloppe peut aller jusqu'à 90% de 26 heures. Le CUI-CAE peut durer un an et il est renouvelable une fois.

- Les PEC (Parcours emploi compétences) : en 2018, ils ont partiellement remplacé les CUI-CAE. Les PEC sont censés s'adresser à des personnes moins diplômées, en difficulté dans l'accès à l'emploi. L'enveloppe budgétaire est moindre (60% sur 26 heures), et ce type de contrat est assorti d'un « accompagnement » plus fort par Pôle emploi, supposé garantir l'insertion et la formation professionnelles de la personne employée. Ces mesures de surveillance garantissent surtout l'adaptabilité aux besoins de l'emploi. Le PEC peut durer un an et il est aussi renouvelable une fois.

- Les « emplois francs » : ils consistent à apporter une aide financière conséquente à une entreprise ou à une association qui recrute un jeune issu de quartiers prioritaires. Suite à des émeutes en 2012 à Amiens, l'État crée ce dispositif pour calmer la colère avec une promesse d'emplois. Ce dispositif

avoir été presque oublié, mais il est actuellement relancé par le gouvernement suite à la diminution du dispositif CUI-CAE.

- Les « **emplois d'avenir** » : ils sont réservés aux jeunes de moins de 25 ans, suivis par la mission locale. Ils sont théoriquement destinés à des personnes peu diplômées et sont dans la pratique souvent le premier emploi d'une personne au sein de l'association. Une enveloppe budgétaire est attribuée à l'association, en contrepartie la personne qui est en emploi d'avenir doit obligatoirement être formée. La durée du contrat est de 24 mois. En 2019, cette forme d'emplois aidés est en train de disparaître complètement : les contrats en cours sont encore aidés par l'État, mais aucun nouveau contrat n'est signé.

Aucun de ces contrats, pourtant tous limités dans le temps, ne permet de toucher la prime de précarité normalement due à la fin de tout CDD classique. Ils sont pourtant très précaires, sous-payés (le SMIC est un *must*) et ne sont presque jamais des pleins-temps.

Il faut ajouter à ce tableau l'usage massif fait par le secteur associatif de certains types de conventions qui ne sont pas des contrats de travail.

Le statut d'**auto-entrepreneur** en fait partie. Comme dans beaucoup de secteurs

aujourd'hui, les structures demandent aux personnes qui postulent de se déclarer en tant qu'**auto-entrepreneur**. Ainsi, elles payent moins de cotisations sociales et n'ont aucune contrainte en ce qui concerne les travailleurs et les travailleuses : ceux-ci ne sont même pas officiellement des salarié-e-s, il est possible de les « virer » sans préavis, la « flexibilité » de leur statut permettant de répondre le mieux possible aux contraintes économiques et aux besoins du marché.

Viennent enfin s'ajouter les multiples formes de **volontariat** ou de **bénévolat** plus ou moins gratifié. Le dispositif le plus fréquemment utilisé est le **Service civique volontaire** (SCV) : il s'agit d'un volontariat associatif, destiné aux personnes de moins de 25 ans. Elles doivent effectuer pour une durée de 6 mois à 1 an une mission dans une association ou dans un service public (il y a des services civiques dans les CAF, les Pôles emploi, les préfectures...). Dans les textes, cette mission doit être définie avec le volontaire, et ne peut pas remplacer un emploi salarié. L'indemnité est de 472 euros par mois, assortie éventuellement d'une bourse sur critères sociaux.

Il est intéressant de noter que lorsque la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a annoncé la quasi-suppression des contrats aidés en 2017, elle a suggéré aux employeurs qui seraient mis en difficulté par la suppres-

sion des aides de se tourner vers le Service civique. On voit bien ici que la distinction entre le salariat et le volontariat est une barrière très imaginaire. Mis à part le salaire, tout est semblable : la charge de travail, la nature du travail... Les conditions de précarité sont simplement encore plus fortes, et la rémunération quasiment symbolique.

De fait, le nombre de Services civiques dans les associations ne cesse d'augmenter : en 2016, ce sont presque 100 000 personnes de moins de 25 ans qui sont passées par là. C'est trois fois plus qu'en 2013.

Depuis 2019, dernier en date dans le panel des formes de travail associatif non rémunéré, le **Service national universel**. Ce nouveau service militaire, encadré par l'armée et par des associations, comprend une phase dite « d'engagement associatif », permettant la mise à disposition pour les associations qui participent au programme de certaines de « bénévoles » contraints : aucune rémunération, un encadrement militaire et un contrôle accru des jeunes – et au passage une petite page de publicité pour l'État et sa capacité à faire « vivre ensemble » toute une classe d'âge. Et de la main-d'œuvre complètement gratuite.

On a devant les yeux une mosaïque complexe d'emplois, de sigles, de dispositifs éphémères, qui durent le temps d'une

annonce ou le temps de combler un manque précis. Mais, derrière les sigles, il y a des gens qui subissent cette avalanche de contrats.

## Créer et défendre son emploi

Avec le fonctionnement par projets, le secteur associatif semble toujours aller mal. Les subventions diminuent ou disparaissent, les aides diverses et variées à l'emploi se tarissent. Toutes les assemblées générales d'association déplorent ce qui est décrit comme une situation de crise.

Quand on est salarié, on doit tout le temps défendre son emploi et, comme c'est la crise, on ne doit pas en demander plus. On doit créer son emploi, l'entretenir, et ne pas pleurnicher quand on n'a plus besoin ou plus envie de nous : la subvention suivante servira pour quelqu'un d'autre, donc tout de même pour l'association, et ça, c'est inestimable, n'est-ce pas ?

Ce sont souvent les mêmes personnes qui suivent une sorte de parcours du combattant au sein du secteur associatif, allant d'un contrat précaire à l'autre. Souvent, elles tiennent « pour la cause » de l'association, qui mérite bien quelques sacrifices... Mais on ne leur demande pas seulement de

tenir : maintenant qu'elles ont mis un pied dans la machine, on leur demande de s'impliquer dans la production d'un poste qui n'est jamais acquis. En effet, les injonctions des appels à projets ne concernent pas seulement la manière dont les besoins sont définis, mais aussi l'embauche elle-même. Les conditions d'obtention de l'argent public amènent les associations aux bricolages les plus absurdes pour répondre aux besoins définis par l'État, qui sont toujours changeants. Et c'est aux salariés eux-mêmes, le plus souvent, qu'il revient de ficeler les dossiers. On leur demande de trouver des financements pour leur poste, afin de les rendre éligibles à des dispositifs d'aide ou de subvention. Ce bricolage commence dès le recrutement et se poursuit tout au long du parcours dans l'association. Le secteur associatif a besoin de « jeunes des quartiers » ? Il faut faire apparaître ses employé-e-s comme des « jeunes de quartiers ». Le secteur associatif a besoin de personnes formées ? On fait passer très vite des petites formations – pas du tout demandées par les salarié-e-s. Et ainsi de suite.

Voici deux exemples :

F. est un jeune bénévole dans une association sportive. L'association se propose de l'embaucher en « emploi franc ». Mais, pour ce faire, il faut qu'il soit domicilié dans un quartier prioritaire de la ville, car

ce dispositif d'aide à l'emploi est réservé aux habitants de ces quartiers. Problème : F. n'a certes pas un rond, mais il habite une chambre en centre-ville. Son employeur lui dit : « Trouve-toi une adresse en banlieue et je t'embauche. » F. passe alors beaucoup de temps à chercher une adresse fictive qui correspondrait aux critères demandés. Il est obligé de faire tout un tas de manigances administratives pour être reconnu officiellement comme un pauvre prioritaire à l'embauche. Obligé de « frauder » par son futur employeur répercutant les injonctions de l'État, F., après s'être décarcassé pour prouver qu'il est pauvre, pourra ensuite toucher sa récompense : un temps partiel payé le smic horaire – sans compter les heures supplémentaires non payées.

Y., lui, a été « embauché » en Service civique dans une association qui propose des activités à des enfants dans des écoles. Il est sorti du système universitaire après quelques mois de fac et une orientation subie, il a le bac et c'est tout. À l'issue de son Service civique dans l'association, il lui est proposé un CUR-CAF. Manque de chance, le dispositif CUR-CAF est menacé. Et pour être éligible au nouveau dispositif, le PEC, il faut, comme pour les CUR-CAF, être demandeur d'emploi mais, en outre, en fonction de la durée de chômage, la prise en charge par l'État du salaire est plus ou moins

importante. Ne serait-il pas plus pratique de licencier Y, qu'il se mette au chômage, pour qu'on puisse le recruter de nouveau en PFC ? Mais, avec un licenciement, il y a quand même un risque de ne plus pouvoir le réembaucher légalement ensuite. Le plus simple – et c'est exactement ce qu'a fait le chef d'Y. – serait de lui demander de démissionner, de rester quelque temps au chômage, et de revenir quand il sera suffisamment pauvre aux yeux de Pôle emploi pour être éligible à un nouveau contrat de 26 heures payé 700 euros.

Les efforts qu'il faut faire pour obtenir la possibilité d'être embauché ou d'être reconduit dans une association reposent ainsi presque toujours sur le potentiel salarial lui-même. Pour obtenir un contrat excessivement précaire, Y est obligé de passer « volontairement » par une période de chômage. Ce bricolage n'existe que pour se conformer à un cadre légal sans cesse changeant. Si c'est principalement sur le salaire qu'il pèse, les bénéficiaires sont aussi impactés par la précarité des travailleurs de l'associatif. Par exemple, dans une structure qui donne des cours d'alphabétisation, si les formatrices et formatrices se succèdent et défilent, au gré des dispositifs, l'apprentissage s'en trouvera impacté en conséquence, cela pourra amener des usagers à galérer, à se décourager, à décrocher...

Et puis, le fait de changer tout le temps de domaine d'intervention, de s'adapter constamment aux demandes de l'État et des collectivités a des impacts multiples sur le travail. D'abord, quand on est salarié associatif, on se retrouve très souvent avec un sentiment d'incompétence. On peut être recruté sur une mission autour du numérique, mais les dispositifs changent : soudain, les financements, c'est pour le sport... On se sent particulièrement mauvais à son poste. On stresse. On part en arrêt maladie... Comme l'association s'adapte, elle ne pérennise pas de poste, et elle peut multiplier les contrats courts, recruter plusieurs fois la même personne sans que cette dernière cumule d'ancienneté, etc.

Tout est ainsi précaire, tout le temps. Mais bon, on pourrait travailler à l'usine, pas vrai ?

## **Ideologie du dévouement et travail gratuit**

Pour réduire le coût de la masse salariale, il faut bien sûr que les salaires soient bas. Pour réduire encore davantage ce coût, il faut rallonger la journée de travail. L'« entreprise associative » a ainsi recours aux heures supplémentaires des salarié-e-s sans les

payer. Et pour faire accepter ce supplément de travail aux travailleurs sous-payés, il va falloir les persuader de l'importance « éthique » de leurs missions ; il va falloir les responsabiliser ; il va falloir les culpabiliser.

Il y a un attrait du travail dans le secteur associatif. Parce qu'il est gratifiant, intéressant, parce que ses pratiques sont politiques, parce qu'il permet de réfléchir, de se concerter, de travailler en collectif. Parce qu'il laisse une marge de manœuvre importante aux salarié-e-s, qu'il donne des responsabilités, qu'il permet de se sentir capable de prendre des décisions, de faire des choix.

Que cela soit dans les domaines de l'économie sociale et solidaire, de l'humanitaire, de l'éducation populaire ou de la culture, le monde de l'association s'est ainsi autodésigné comme un secteur de résistance à la mondialisation et à la libéralisation sauvage. « Liens ou lieux de proximité, de quartiers », « culture populaire », « service à la personne », « solidarité »... : les formules créées ne manquent pas pour construire et alimenter cette mythologie de l'éthique du travail associatif, créant une culture du dévouement du salarié à l'entreprise. N'oublions pas que ce sont généralement les travailleurs les plus précaires qui sont, en bout de chaîne, au contact direct des bénéficiaires. À défaut d'un bon salaire, la recon-

naissance, notamment celle des usagers et des usagères, est un moteur de dévouement important.

Mais cette éthique et ce dévouement se déploient dans une dimension managériale particulière dès lors que « l'asso va mal ». Or le fait que l'asso aille mal est une réalité structurelle, personne n'en est responsable – surtout pas l'employeur, qui en refuse la responsabilité en arguant du fait qu'« on est tous dans le même bateau ». Les appels à projets, les réformes, les marchés publics font dire aux dirigeants de l'association « attention, bientôt, ça va peut-être aller mal », et dans le même temps « pour le moment tout va mal mais pas d'inquiétude, bientôt, ça va sûrement aller mieux, mettons les bouchées doubles pour tenir jusque-là ». Si on est tous dans le même bateau, ce ne sont jamais les dirigeants de l'association qui devront accueillir des usagers dans des salles trop petites et déjà surchargées, s'excuser du manque de fournitures ou expliquer aux bénéficiaires que l'association qui est censée les aider « va mal ». Ce boulot-là, c'est pour les travailleurs associatifs les plus précaires. Et ce sont les mêmes qui, s'ils ne triment pas suffisamment, sont en position d'anticiper les difficultés que risquent de subir les bénéficiaires. Ces situations sont particulièrement marquées dans le domaine de la santé, parce que les directions usent



tout particulièrement des arguments moraux et jouent sur des risques physiques pour les usagers. Ce discours, très présent également dans le domaine du social, complique encore la comptabilisation du temps de travail : « Ce n'est pas que je dépasse mes heures, c'est que M<sup>me</sup> X. a encore besoin de moi, que j'ai un entretien à finir avec Y., ou que l'enfant T. attend ses parents, et que je ne vais pas le laisser tout seul. » Si le travail se fait par amour, alors une heure n'est plus une heure. Et ce qui est valable dans le secteur du soin l'est dans la plupart des associations. La petite machine mentale du dévouement du salarié tourne ; et, avec l'idée que les gens vont « être dans la merde » si ça tourne mal, le stress arrive très vite – et avec lui les heures en trop.

L. est éducatrice spécialisée. Souvent, elle reste dans le centre d'accueil jusqu'à 23 heures ; cela lui arrive d'emmener un jeune manger chez elle. Quand elle n'est pas au travail, elle a toujours son téléphone près d'elle pour pouvoir répondre à une urgence. Ce qu'elle exprime est très compréhensible : « *Je ne peux pas laisser un jeune dans la merde, je ne pourrais pas vivre ma vie tranquillement alors qu'il ou elle est dans la rue.* »

Ainsi, le dévouement des salarié·es n'est pas uniquement fondé sur la valorisation et l'engagement, il est aussi lié à la culpabilité et au stress. Il n'y a pas seulement la volonté de

bien faire, il y a aussi la peur de mal faire, et donc d'être mal vu. Car le discours du dévouement ou de l'adhésion morale et politique au projet de l'association s'accompagne nécessairement de la dépréciation de celle ou de celui qui n'y adhère pas. Nous avons souvent vu revenir dans les conversations avec les salarié·es qu'un ou une collègue de travail « faisait mal son boulot » – et on voulait souvent dire par là qu'il ou elle comptait ses heures ou protégerait son temps de non-travail.

Il se crée ainsi une sorte d'habitude, de contrainte, presque de culture, dans le discours et dans les pratiques, à « dépasser ses heures », à bosser tard, le week-end... et à regarder de travers celle ou celui qui part plus tôt. Ce dépassement horaire fait en quelque sorte partie intégrante du fonctionnement des associations, il est la preuve qu'on y a bien sa place, qu'on est suffisamment dévoué.

R. travaille dans une association d'éducation populaire. Elle décrit ainsi les justifications qu'elle est obligée de produire auprès de sa direction, mais aussi auprès de ses collègues, pour ne pas être complètement submergée par le travail : « *Quand je n'ai pas envie de faire des heures sup', je suis obligée de dire "là, je ne peux pas, j'ai un truc super important". Ou alors, je me retrouve à dire des choses comme "il faut que je m'arrête deux heures, j'ai vraiment trop de boulot". Je suis toujours obligée de me présenter comme quelqu'un qui en fait*

*énormément, qui se donne à 200 %, sinon on parle dans mon dos, on me soupçonne de pas être dévouée à la cause, de pas croire en ce que je fais. On dit "si elle n'aime pas faire ça, faut pas travailler dans une asso". »*

La « souplesse » sur les horaires est une des principales perversions du système du travail associatif. Elle investit chaque salariée d'une marge de manœuvre sur son propre travail, sur son organisation. C'est le salarié lui-même qui choisit : puisqu'il est parti plus tard hier, il peut prendre quelques heures de repos aujourd'hui, en organisant son propre temps de travail. Mais lui permettre cette organisation, c'est en fait lui donner la marge de manœuvre lui permettant de gérer sa propre exploitation. La personne compte certes ses heures, mais comme elle est dévouée à ce que tout se passe au mieux, le comptage des heures se fait à son détriment.

Car, ce n'est pas officiel, bien sûr, mais on travaille gratuitement. On est censé noter ses heures et les rattraper ensuite. Mais, en réalité, on ne les rattrape jamais, car il y a trop de travail : on ne peut pas laisser tomber les collègues et les usagers. R., l'éducatrice spécialisée, explique : « *Je compte mes heures, mais on ne peut pas me les payer, on me dit "récupère-les". Mais je ne peux pas poser de récup' : la masse de travail ne baisse pas, j'ai trop de boulot.* »

## La « famille associative »

On pourrait avoir l'impression, à la lecture de ce qui précède, que le salarié associatif est le seul gestionnaire de sa propre exploitation. Le discours du dévouement est tellement intégré au travail associatif qu'il semble parfois que personne ne donne d'ordre, que la contrainte vient uniquement de la volonté de bien faire. Comme s'il n'y avait pas de pouvoir, pas de coercition, pas de consignes.

L'employeur n'apparaît jamais comme un patron. Ses intérêts sont censés coïncider avec ceux de l'association elle-même, avec laquelle les travailleurs font corps. Si on bosse toujours plus, dans des conditions toujours plus mauvaises, ce n'est pas la faute de l'employeur : c'est parce que l'asso va mal.

Dans les associations, faire corps avec son employeur est monnaie courante. Beaucoup de salarié·e·s des associations disent « nous » pour parler de la structure où ils et elles travaillent – et pas uniquement de leurs corps de métier, mais de l'ensemble de l'institution. Une personne qui interroge les rapports hiérarchiques ou qui nomme les places de pouvoir vient mettre à mal, même symboliquement, ce « nous ». Une personne qui éprouve des difficultés à faire son travail, qui n'arrive plus à suivre le rythme,

qui n'a pas de résultats, qui galère avec un groupe de gamins, qui ne rend pas ses bilans à temps vient aussi mettre à mal ce « nous ».

Ce « nous » repose ici sur une réalité écrasante : les salariés sont, nous l'avons vu, constamment mis dans une position consistant à reproduire eux-mêmes la structure pour laquelle ils travaillent : monter les dossiers de financement, reproduire leurs propres postes, faire les bilans, élaborer des bricolages et des bidouilles pour obtenir des subventions. Ils travaillent à reproduire leur cadre de travail — ce qui est, en dehors des associations, une tâche généralement dévolue à la direction. Ce faisant, ils sont amenés à se « manager » eux-mêmes. Bien sûr, cela ne signifie pas que tous les salariés-e-s du secteur sont leur propre fic, mais ils sont structurellement placés dans la position de le devenir.

Pourtant, le salarié associatif n'est pas le seul gestionnaire de sa propre exploitation. Dans toutes ces associations employeuses, il y a bien une direction. Alors que les collègues de travail s'autorégulent, pacifient le rapport au salariat des un-e-s et des autres et reproduisent les conditions d'existence de l'association, la direction a pour fonction essentielle d'orchestrer ce ballet qui consiste à rendre invisible le rapport employeur-employé.

Pour assurer le fonctionnement institutionnel de l'association, la direction va jouer sur deux tableaux : il est important d'avoir cette part d'informel, de flou, d'ilusion de partage de valeurs, mais il est important aussi de la faire constamment s'affronter à un cadre carré, à des objectifs quantitatifs, à la rentabilité.

## La direction

Cette direction, qui l'incarne ? Revenons d'abord sur le cadre administratif et sur la chaîne de la prise de décision dans les associations.

Celles et ceux qui, légalement, disposent de la capacité de décider, ce sont les membres de l'association. Ils doivent se réunir en assemblée générale, discuter, voter un programme d'action et un accord sur le bilan de ce qui a été fait. Pour mettre en oeuvre concrètement ses décisions, cette assemblée générale élit un conseil d'administration. Celui-ci élit à son tour un bureau, la plupart du temps président, trésorier et secrétaire. L'ensemble de ces personnes sont des « dirigeants bénévoles » et ne peuvent pas percevoir de rémunération pour leur participation à ces instances.

Ça, c'est le système de la loi de 1901.

Mais il est important de noter que cette organisation du pouvoir a été pensée avant la professionnalisation des associations. Ce schéma décrit un modèle d'associations sans salarié-e-s.

À partir du moment où il y a des salariés, une activité plus importante, des subventions, des appels à projets, il y a beaucoup plus de travail. Pour organiser, contrôler, rentabiliser le travail, il faut un chef. Ce chef doit être tout le temps présent : il ne peut donc pas être vraiment bénévole. C'est donc un salarié qui, généralement, a aussi une place dans le bureau de l'association. Les ordres, les plannings, les orientations concrètes, les engueulades viennent de lui la plupart du temps. Il donne des ordres, a le pouvoir de recruter, de virer, de choisir des orientations, de décider.

Ce chef n'est pas un patron. Il n'investit pas son propre argent dans l'association en attendant un retour sur son investissement. C'est un gestionnaire, un intermédiaire entre les salarié-e-s et les investisseurs qui permettent de les payer. Mais, comme ces investisseurs sont multiples et variés, le chef n'a en fait personne au-dessus de lui... sinon l'État, incarné par tout un tas d'administrations publiques qui émettent et relaient des appels à projets.

Si le chef ne possède pas le capital, son pouvoir est quand même souvent sans

contrôle. Le fait qu'il n'est jamais responsable en dernière instance des décisions – car il faut s'adapter aux nouvelles situations liées aux financements publics – rend son pouvoir diffus et pervers. Les salarié-e-s dépendent de lui de manière « tordue ».

Considérons une association où un poste est financé par la CAF et un autre par la région. Les deux salariés font globalement le même boulot : ils ont le même chef, les mêmes conditions de travail, etc. Si – comme c'est fort probable – il arrive que l'un de ces deux postes cesse d'être financé, il apparaît brutalement que les deux salariés n'ont pas le même employeur, ce qui est vrai et faux à la fois. Que peut le chef pour le salarié dont le poste cesse d'être financé ? En réalité, il peut tout et rien à la fois. Il ne va pas financer le poste lui-même et, au fond, tout ça n'est pas de sa faute. Mais c'est lui qui a les cartes en main pour bricoler – et faire bricoler – « ses » salariés dans un sens ou un autre. Tout ça se joue dans une zone grise faite de rapports interindividuels basés sur des rapports de pouvoir non formalisés.

Le chef, dans les associations, fait sien le discours du don de soi, du renoncement. Il relève ses manches chaque jour pour un monde meilleur. Il a bien souvent créé l'association, et y a passé des années sans recevoir de salaire. En gros, il est « bon », il est

dévoué, tout autant que le salarié. Parfois, même, c'est son ami. Les petites mains des associations et leurs contremaîtres poursuivent, dans le discours, les mêmes objectifs. Ils sont obligés de se battre ensemble pour la survie de la structure, en ne comptant pas leurs heures. Ils sont parfois amenés à se retrouver dans des luttes communes contre les suppressions de subventions ou l'abrogation de dispositifs d'aide à l'emploi, comme nous le verrons plus loin.

Pourtant le chef et les exécutants ne sont jamais vraiment dans le même bateau. Le chef est toujours mieux payé que les autres. Et il possède des avantages matériels et symboliques importants grâce à la place qu'il occupe. Ces avantages matériels, ces « gratifications », ces défraitements constituent bel et bien une rémunération, à laquelle les exécutants n'ont généralement pas droit, et qui en outre passe pour ne pas en être une.

Les avantages qu'on peut retirer sont aussi de l'ordre du prestige, des relations (le fameux carnet d'adresses des patrons), de la déférence : ce qui compte aujourd'hui, mais surtout demain, pour les futures carrières de ces chefs humanistes.

Même s'ils sont tous salariés, chefs et exécutants n'appartiennent pas à la même classe. Les chefs des associations que nous avons rencontrés revêtent souvent tous les

habits du patron d'entreprise : autoritarisme, injonctions contradictoires, rabaisement des salarié-e-s, sexisme, racisme... Pourquoi se priveraient-ils des outils classiques du management en entreprise ?

On pourrait penser que le conseil d'administration, composé de bénévoles, présents pour la cause, par engagement, représenterait une forme de contre-pouvoir à la figure du chef, un recours dont disposeraient les salariés face à ce dernier. Ce n'est pas le cas. D'abord, le conseil d'administration n'est pas l'émanation d'une horizontalité démocratique au sein de l'association. Sa composition sociale n'est pas neutre : pour s'engager dans ce genre de structure sans être payé, il faut avoir du temps et être familialer de ce qu'impliquent des fonctions d'encadrement. Les catégories « enseignants, professions intellectuelles supérieures, chefs d'entreprises, cadres supérieurs et cadres moyens » ont ainsi donné 66 % des présidents d'associations en 2013<sup>8</sup> – présidents qui ne peuvent être salariés : ce ne sont donc jamais les chefs. Les conseils d'administration sont souvent composés de membres qui « font bien », qui ajoutent de la crédibilité à l'association et qui sont en réalité cooptés. Les instances de décision (conseil d'admini-

8 – Viviane Tchermogog, *Les Associations entre crises et mutations. Les grandes évolutions*, ADDDS & Fondation Crédit coopératif, 2013.

nistration et assemblée générale) sont aussi des lieux de sociabilité, dans lesquels les « chefs » se cooptent, entretiennent leurs rapports, s'amusent, serrent des mains...

F., salariée dans une association culturelle, raconte :

*« C'est bien l'assemblée générale qui élit le conseil d'administration et donc le bureau, oui. Mais c'est très théâtralisé, cette assemblée générale, puisque, en fait, avant qu'elle ait lieu, les cadres proposent des personnes, les appellent, leur conseillent de devenir membre du conseil d'administration. Pour composer le bureau ou le conseil d'administration, la direction recrute, au sein des adhérents, des gens dont elle pense qu'ils ne vont pas être en position de confrontation avec elle et qu'ils vont avoir une "bonne lecture" des enjeux de l'asso. Et quand on en fait la remarque à la direction, elle a tendance à justifier le truc en disant que des administrateurs plus jeunes ou plus militants, ou des gens concernés par l'objet de l'association, des "bénéficiaires" auraient tendance à s'arrêter sur les micro-problèmes, tandis qu'ils veulent des administrateurs qui s'attachent à l'analyse à échelle macro. »*

Tout est fait pour que la sphère du travail et celle de la représentation soient imbriquées l'une à l'autre. Les administrateurs ne pénètrent généralement pas la réalité du travail dans l'association. Il n'est pas rare qu'ils ne connaissent pas les salariés, et inversement. Ils ne voient, la plupart du

temps, même pas le chef agir, et ne sont pas amenés à s'opposer au pouvoir qu'il exerce. Pour gérer la masse salariale, le chef a donc carte blanche. Il n'y a aucun pouvoir réel au-dessus de lui — et le chef n'est jamais inquiet de perdre son poste.

### L'identité absorbée par le travail

Voici essentiellement comment fonctionne la hiérarchie associative : le directeur, le conseil d'administration, les cadres détiennent l'association et prennent les décisions. Les salariés, eux, reproduisent et font tourner l'association. Ils se doivent d'y être engagés à fond mais, dès lors que ce ne sont pas eux qui font les choix, les effets de cet engagement s'avèrent souvent destructeurs pour leur propre emploi.

Dans le cadre du travail associatif, les individus se trouvent écrasés par une machine qui les dépasse. « Tout va mal » et tout repose sur leurs épaules, mais ils ne décident de rien. Ils ne décident surtout pas de la manière dont leur temps de travail et leur temps « libre » se partagent. Ils ne savent plus quand ils travaillent et quand ils font les choses par conviction. Ils sont amenés à se sentir eux-mêmes responsables de l'absorption de leur vie par leur travail. Ils

ont constamment l'impression de produire les conditions de leur propre galère.

De fait, ils ne sont généralement pas embauchés pour effectuer une tâche précise, mais au regard de ce qu'ils sont socialement avant de travailler là.

On est embauché-e par réseautage ou par cooptation. On est embauché-e parce que notre profil fait *tilt* devant les injonctions d'un projet ou les contraintes d'un contrat aidé. On est embauché-e parce qu'on a un bon réseau qu'on va pouvoir mobiliser de manière informelle dans le cadre de son travail. On est embauché-e parce que « ça fait bien » que tel ou tel poste soit occupé par une femme arabe non voilée ou un jeune homme noir des quartiers, qui vont pouvoir incarner la « bonne Arabe » bien intégrée ou le « bon Noir » dévoué à la société, contre-pied idéologique des « lascars des cités », déviant, inaptes au travail, islamistes en puissance.

On est donc recruté par rapport à qui on est, à ce qu'on représente, à ce qu'on amène. La conséquence de cet état de fait, c'est d'abord de rendre floue la frontière entre sa vie et son travail, qui fusionnent dans une « identité » dont on est très peu maître. Mais cela fragilise aussi terriblement, car si les choses ne vont pas comme il faut, on n'est pas seulement renvoyé au fait qu'on fait mal son travail : on est renvoyé au fait qu'on n'ar-

rive pas bien à incarner ce qu'on est censé représenter, amener, être. Les salariés associatifs sont constamment poussés à se dire « c'est ma faute si c'est la merde au travail ». Dès lors, si jamais le salarié veut se plaindre, il ne sait pas quoi dire, il ne trouve pas ses mots ; alors il est renvoyé par la hiérarchie au fait que la pression, c'est lui-même qui se la met, qu'il est dans un rapport « émotionnel » à son travail, etc. La hiérarchie répond au salarié « tu es fou », et il est amené à se dire que c'est sans doute vrai, et que tout est de sa faute.

Les femmes sont tout particulièrement exposées à ces abus de pouvoir, pervers car invisibles. Le rapport au dévouement, au *care* (soin) du public pour lequel on travaille, elles sont censées le porter dans leur nature. Les dirigeants utilisent allégrement cette assignation, et ils savent aussi la retourner pour hystériser la plainte ou la revendication : ils rappellent que le dévouement est autoproduit, découle d'une nature souffrante en quête de reconnaissance. « Personne ne t'a demandé de faire ceci ou cela » : combien de travailleuses associatives se sont vu envoyer cette pique à la figure ?

9 - Ce rapport n'est finalement pas différent de celui qui a cours au sein du foyer : les mères sont assignées aux tâches ménagères et à la prise en charge des enfants. Mais, si jamais elles expriment une souffrance, elles vont

Et elles sont nombreuses : plus de 70 % des salariés associatifs sont des salariées<sup>10</sup>. Elles gèrent les conflits, font le ménage, incarnent une fonction maternelle auprès des usagers, comme le veut leur prétendu « nature ». Le professionnel, lui, est du côté des hommes.

En première ligne donc, les femmes subissent de manière accentuée les effets de l'insidieux discours sur le « dévouement ». Ce dévouement qu'on attend des travailleurs et des travailleuses de l'associatif est le moteur essentiel de leur exploitation spécifique, qui se traduit par une grande précarité : c'est à se demander si ceux qui remplissent les missions sociales de feu le service public ne seraient pas ceux qui pâtissent le plus de sa casse.

---

s'entendre dire : « Tu es folle avec tes mômes. » C'est ainsi que fonctionne une assignation : elle est imposée de l'extérieur pour ensuite être considérée comme relevant d'une « nature » individuelle ou collective – et donc potentiellement reprochée.

10 – « L'emploi associatif se défend bien », *art. cit.*