



**HAL**  
open science

## Qualité des emplois et formes d'entreprises associatives

Emmanuelle Marchal

► **To cite this version:**

Emmanuelle Marchal. Qualité des emplois et formes d'entreprises associatives. 1990, pp.1 - 8. hal-02137427

**HAL Id: hal-02137427**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-02137427>**

Submitted on 23 May 2019

**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.

# La lettre d'information du C.E.E.

## N° 17

SEPTEMBRE 1990

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

« LE DESCARTES I », 29, PROMENADE MICHEL SIMON  
93191 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
TÉLÉPHONE : (1) 45.92.68.97

## QUALITÉ DES EMPLOIS ET FORMES D'ENTREPRISES ASSOCIATIVES

L'évaluation de l'emploi dans les associations a fait, au CEE, l'objet de plusieurs travaux qui mettent l'accent sur la diversité des formes d'emploi dans le secteur associatif, sur l'ampleur de l'accroissement de ses effectifs, et sur la spécificité des mesures de politiques d'emploi qui lui sont destinées. La perspective adoptée par Emmanuelle Marchal dans un dossier de recherche qui vient de paraître<sup>①</sup>, permet de poser un nouveau regard sur ces questions, en s'intéressant aux entreprises associatives elles-mêmes et à leurs modes de gestion. L'auteur considère cependant que l'entreprise associative ne forme pas un tout cohérent, mais réalise la juxtaposition de deux dispositifs distincts et autonomes : celui d'une association et celui d'une entreprise. Chaque dispositif a ses propres ressources et règles de fonctionnement. L'association réunit des membres (adhérents, bénévoles, administrateurs) qui sont tous égaux et désintéressés; elle dispose de ses propres instances de délibération (assemblées générales) et de décision (conseils d'administration); elle se donne un objet souvent généreux, comme la défense d'une cause, l'aide, l'accueil, la formation, l'insertion de telle population défavorisée... L'entreprise quant à elle, réunit du personnel en vue de produire des biens ou services qu'elle va écouler sur le marché; elle gère une activité économique qui suppose de prospecter, d'investir, de satisfaire la demande des clients, de résister aux pressions des fournisseurs, d'apaiser les tensions avec les salariés... Cette présentation séparée de l'association d'une part et de l'entreprise de l'autre, laisse entendre la possibilité que leurs intérêts respectifs divergent. L'objet (social) de l'association ne recouvre pas nécessairement l'activité (économique) de l'entreprise, et le public auquel s'adresse la première peut être tout à fait distinct des clients de la seconde. Que l'on se représente une entreprise associative d'insertion, et l'on comprendra ce que peuvent signifier de telles divergences : l'objectif de l'association est ici de favoriser l'insertion socio-professionnelle d'handicapés sociaux, tandis que l'entreprise doit trouver des contrats auprès d'une clientèle qui n'est en rien concernée par cet objectif social. La nécessité dans laquelle se trouve une entreprise d'améliorer constamment ses résultats, peut être par ailleurs contradictoire avec le projet d'une association qui voudra pratiquer des tarifs dérisoires pour permettre aux plus démunis de bénéficier de ses services. Si l'intérêt de l'association l'emportait dans toutes les entreprises associatives, leur personnel serait systématiquement désavantagé par rapport à celui d'une entreprise sociétaire, l'optique désintéressée de la première nuisant à l'obtention de bons résultats et conduisant à une détérioration des conditions d'emploi. Mais tel n'est pas toujours le cas.

Partant d'une enquête réalisée auprès d'une quarantaine d'entreprises associatives récemment créées (entre 1984 et 1986) et toutes gestionnaires de services marchands ou non marchands, Emmanuelle Marchal s'interroge sur la façon dont s'établit l'ordre des priorités accordées à chacun des deux dispositifs et sur la possibilité de trouver un équilibre entre les intérêts de l'association et ceux de l'entreprise. L'analyse de la genèse de la création des entreprises associatives fournit les premiers éléments de réponse à cette question. Elle révèle que les unes naissent d'abord sous la forme d'une association avant de prendre la forme d'une entreprise, tandis que les autres prennent d'emblée la forme d'une entreprise. Dans un cas, le dispositif de l'entreprise doit se greffer sur celui d'une association, et la greffe prend ou ne prend pas, ou conduit au rejet de l'élément pré-existant. Dans l'autre, il s'agit simplement de faire co-exister ou de juxtaposer deux dispositifs distincts et autonomes. Dans ces conditions, les interférences entre l'association et l'entreprise ne sauraient être univoques. Elles diffèrent selon la situation du dirigeant dans l'entreprise associative, qui résume les conditions dans lesquelles s'est opérée la greffe. Il n'y a donc pas une, mais plusieurs formes d'entreprises associatives, selon que l'un ou l'autre des dispositifs est privilégié, qu'ils sont strictement séparés ou au contraire confondus. Chaque forme d'entreprise associative offre une cohérence du point de vue de la gestion des services et des emplois. Le présent article s'arrêtera sur le second aspect, et traitera des différents modes de gestion du travail et de l'emploi dans les entreprises associatives.

① « Du désintéressement au marché : les différentes formes d'entreprises associatives », Dossier de recherche n° 33, septembre 1990.

Cet article se décompose en trois parties. La première constitue un rappel des caractéristiques d'ensemble de l'emploi dans les entreprises associatives (EA) : variété des formes et statuts de travail, importance du temps partiel et du travail intermittent. La seconde décrit la situation des dirigeants, elle a pour objectif d'expliquer dans quel contexte vont être utilisées les ressources en main-d'œuvre. Enfin la troisième partie est consacrée à l'analyse de trois formes distinctes de mobilisation du personnel, reliées aux trois formes d'entreprises associatives repérées dans la deuxième partie.



## LA POSSIBILITÉ DE CUMULER DES FORMES DE TRAVAIL ORDINAIRES ET SPÉCIFIQUES AUX ASSOCIATIONS

L'une des difficultés posées par l'évaluation de l'emploi dans les entreprises associatives provient de ce que les ressources de l'association peuvent y être cumulées avec celles de l'entreprise. Des EA s'appuient à la fois sur les formes de travail que l'on retrouve dans toute entreprise (salarial permanent à temps complet ou partiel, contrats à durée déterminée, intérimaires, stagiaires de fin d'études...), et sur des formes de travail spécifiques aux associations : mises à disposition permanentes ou occasionnelles de personnel, bénévoles et vacataires. De la même façon, les mesures de politiques d'emploi s'adressent aux entreprises associatives à un double titre. En tant qu'entreprises, elles ont droit à des contrats d'adaptation et de qualification, à des SIVP (stages d'initiation à la vie professionnelle) ou à des CRE (contrats de retour à l'emploi). En tant qu'associations, elles accueillent des stagiaires dans le cadre de dispositifs variés : TUC et PIL (remplacés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1990 par des CES, contrats emploi solidarité), CLR (contrats locaux de ressources, remplacés par le RMI); elles emploient également des handicapés dans le cadre d'ateliers protégés qu'elles ne rémunèrent que partiel-

lement, et des handicapés sociaux dans le cadre de la circulaire 44, pour ne citer que des exemples puisés dans notre enquête.

Le personnel permanent des entreprises associatives est constitué de salariés, de personnel mis à leur disposition et enfin de tucistes. Les salariés ne forment la totalité du personnel permanent que dans le tiers des EA enquêtées. C'est dire l'importance des autres formes de travail et en particulier des tucistes, dont les effectifs dépassent parfois ceux des salariés dans ces structures nouvellement créées. Nous verrons que leur présence n'a pas la même signification selon qu'ils constituent une main-d'œuvre d'appoint ou essentielle aux entreprises associatives. Quant à l'importance du travail intermittent comme celle du travail à temps partiel, elle ressort pleinement des statistiques nationales. Une exploitation récente des déclarations annuelles de données sociales (DADS)<sup>②</sup>, permet de dénombrer près de 1 300 000 emplois dans les associations pour l'année 1986. Mais sur cette période, seuls un peu plus de 600 000 salariés ont travaillé toute l'année. Ces données qui mettent en relief le rôle joué par le secteur associatif comme employeur principal ou secondaire, permanent ou provisoire, occultent en revanche la diversité des statuts d'emploi qu'il est possible d'observer dans les enquêtes de terrain. Le cas des EA de travail temporaire qui ont pour objectif de favoriser l'insertion par le travail de personnes en difficulté, est particulièrement explicite à cet égard (voir encadré 1). Elles ont recours indifféremment à des formes de travail spécifiques aux associations ou communes à toute entreprise. Le comptage des seuls effectifs salariés ne donne ici qu'une faible idée de l'importance du personnel dont elles disposent et de leur rôle sur le marché du travail. Cependant leur cas exemplaire ne saurait être généralisé à toutes les EA. D'autres offrent des emplois salariés permanents à l'exclusion de toute autre forme de travail : l'emploi y est tout à fait normé et peut être appréhendé comme dans des entreprises ordinaires. L'on s'aperçoit en fait, que certaines EA s'appuient avant tout sur les ressources de l'entreprise, tandis que d'autres font davantage appel à celles de l'association. Il n'y a donc pas une mais

② Cf. Kaminski Philippe, « L'économie sociale en évolution : transformation des organismes, maintien de leur identité », communication au 7<sup>e</sup> colloque de l'ADDES du 13 mars 1990, 1990.

plusieurs sortes d'entreprises associatives selon l'importance accordée à chacun des deux dispositifs qui la composent. Il existe un lien entre ces formes d'entreprises et les formes de travail sur lesquelles elles s'appuient, à commencer par le statut de leur dirigeant.



## SITUATION DES DIRIGEANTS ET FORMES D'ENTREPRISES ASSOCIATIVES

Les dirigeants en droit d'une entreprise associative sont les administrateurs bénévoles de l'association. Leur mandat social leur confère le titre et les responsabilités de dirigeants, y compris lorsqu'un directeur salarié est engagé pour la gestion quotidienne de l'organisation. Le dispositif de l'entreprise se trouve de la sorte placé sous l'autorité de l'association. Cette hiérarchie juridique est cependant remise en cause dans certains cas. La responsabilité du directeur salarié peut être engagée en cas de difficultés financières<sup>③</sup>, et le lien de subordination qui le relie aux administrateurs peut être totalement absent dans les faits. Aussi prenons-nous le parti de nous dégager de la définition juridique du dirigeant, pour nous intéresser aux dirigeants en fait (et non en droit) des entreprises associatives. Il y a trois formes de direction possibles, auxquelles s'ajoute la direction à "statut hybride" que nous serons amenés à décrire amplement : la direction bénévole, la direction par un salarié fondateur, la direction par un salarié recruté sur le marché du travail. La situation des dirigeants est donc définie à partir d'un double critère, celui de son rôle dans la création de l'association et de son statut de travail dans l'entreprise. A chaque type de direction correspond une

③ La loi du 25 janvier 1985 sur le redressement judiciaire des entreprises est applicable aux associations, qu'elles exercent ou non une activité économique. S'il y a eu faute de gestion contribuant à l'insuffisance d'actif, le tribunal peut décider « que les dettes de la personne morale seront supportées en tout ou partie, avec ou sans solidarité, par tous les dirigeants de droit ou de fait, rémunérés ou non, ou par certains d'entre eux ». Ainsi en cas de crise, le dispositif civique de l'association se trouve-t-il considérablement affaibli.

## Encadré 1

### L'évaluation de l'emploi dans les entreprises associatives de travail temporaire

— Le TGS emploie des femmes qui ont pour fonction de faire des gardes à domicile et en particulier d'aider des personnes âgées. Son dirigeant a un statut très flou : On pourrait considérer qu'il est partiellement mis à la disposition du TGS, mais cette mise à disposition présente un caractère officieux. Il est assisté dans son travail par une secrétaire qui a d'abord été tuciste avant d'être salariée à mi-temps puis à trois quarts de temps. Elle est elle-même secondée par une autre tuciste. En 1988, 55 femmes ont effectué des gardes à domicile pour le compte du TGS. Ces femmes ne sont pas considérées comme des salariées, mais comme des employées dont le statut est régi par la circulaire 44 qui concerne l'emploi de handicapés sociaux. 25 d'entre elles ont été embauchées grâce à ces gardes temporaires, par les personnes âgées qui leur offrent désormais des emplois salariés à mi-temps ou à plein temps. Au jour de l'enquête 15 femmes continuent à faire des gardes pour le compte du TGS. Ainsi cette entreprise associative qui n'a juridiquement qu'un salarié à trois quarts temps, fournit en permanence du travail à 18 personnes et a directement suscité la création de 25 emplois en un an.

— Repasse-vite est un service de repassage qui

s'adresse aux habitants d'un quartier. Il fournit du travail à 14 personnes mais ne compte que 4 salariés. Les autres membres du personnel sont stagiaires sous différents statuts : 3 CLR (contrats locaux de ressource) et 7 tucistes, soit 10 mi-temps.

— L'association de chômeurs est une association intermédiaire. Elle a employé 76 intérimaires au cours de l'année précédant l'enquête, qui ont fourni 12 000 heures de travail soit l'équivalent de 6,5 postes en équivalent temps plein. Le directeur qui assure la prospection commerciale est l'unique salarié. Il est secondé par un trésorier bénévole et préretraité qui est là à temps complet. 2 tucistes et un SRA (stage de réinsertion en alternance), assurent l'accueil, le secrétariat et l'entretien.

— La SAT enfin, qui fait du prêt de main-d'œuvre, a employé 70 intérimaires sur l'année pour 16 000 heures de travail, soit 8,5 postes en équivalent temps plein. Pour ses propres besoins de fonctionnement, la SAT n'emploie là encore qu'un seul salarié qui assure la direction. Il est assisté d'un psychologue (car l'association a pour objet le placement de cas sociaux) mis à sa disposition par la municipalité, tandis qu'une tuciste assure le secrétariat.

façon différente d'agencer les dispositifs de l'entreprise et de l'association. Ces différences peuvent se lire dans le rôle dévolu aux administrateurs de l'association et dans les usages de la main-d'œuvre.

#### Les dirigeants fondateurs bénévoles

Le dirigeant bénévole ne tire aucun revenu des résultats de l'entreprise et dispose d'une autre occupation importante (salariée ou non) qui le retient à l'extérieur de l'association. Certes les pré-retraités et retraités peuvent-ils se dévouer corps et âme à l'œuvre qu'ils ont fondée, et lui accorder tout le temps nécessaire. Mais l'on s'aperçoit que des phénomènes d'usure se produisent après plusieurs années de fonctionnement, lorsque s'étiolent les premiers enthousiasmes (voir encadré 2). À plus ou moins long terme, la lassitude ou le manque de disponibilité des dirigeants bénévoles doit être compensé par un partage des responsabilités accru à l'intérieur du conseil d'administration ou par l'appui de bénévoles. Leur capacité à mener à bien un projet dépend pour cette raison de leur aptitude à trouver des relais à l'intérieur de l'association et à créer une dynamique en son sein.

La plupart des EA dirigées par

des bénévoles disposent effectivement de conseils d'administration qui soutiennent activement leurs dirigeants. Ce sont souvent les membres du bureau qui relaient le président dans ses fonctions, en assurant chacun une part des responsabilités. Les ressources de l'association entraînent celles de l'entreprise et les deux dispositifs ne peuvent fonctionner l'un sans l'autre. Dans notre enquête, trois exceptions viennent confirmer cette règle. Il s'agit de dirigeants bénévoles qui ne disposent pas de relais internes à l'association. Leur conseil d'administration se réunit formellement une ou deux fois par an sans prendre de part active aux décisions. Dans les trois cas, il s'agit d'associations créées par des élus locaux qui ne sont pas assez disponibles pour mobiliser durablement les ressources de l'association. Ces EA n'ont pas de bénévoles et leurs salariés sont totalement isolés des administrateurs qu'ils ne voient jamais. L'une a été sauvée grâce à un changement de présidence. Les deux autres mènent des activités intermittentes sans commune mesure avec l'ambition première des créateurs.

La situation des dirigeants bénévoles est telle que l'EA ne peut fonctionner que s'il y a un va et vient constant entre les deux dispositifs qui la composent. Ce va et vient est assuré entre autres par des bénévoles, administrateurs ou non, qui travaillent indifféremment pour

le compte de l'association ou de l'entreprise qui sont totalement perméables l'une à l'autre.

#### Les dirigeants salariés fondateurs

Au contraire du précédent, le fondateur salarié tire ses moyens d'existence de la bonne marche de l'entreprise et de ses résultats économiques. En créant une association il a créé son propre emploi. Sa capacité à le conserver et à développer l'EA, dépend moins du rôle dévolu aux administrateurs que de la rentabilité de l'entreprise. Il accorde toute leur importance aux débouchés des activités économiques et aux coûts de production. Les dirigeants fondateurs cherchent avant tout à mobiliser les ressources de l'association lorsqu'ils sont bénévoles, et celles de l'entreprise lorsqu'ils sont salariés. C'est dans les EA dirigées par des salariés fondateurs que le dispositif de l'association se trouve le plus affaibli. Elles ne disposent pas généralement du soutien de bénévoles, ont rarement des adhérents (sauf s'ils sont clients), n'organisent pas d'assemblées générales dignes de ce nom, pas plus qu'elles n'ont de véritables conseils d'administration. Ceux-ci ne comportent ni représentants d'organismes ni élus locaux qui poseraient un regard extérieur sur les agissements des fondateurs.

Ils s'entourent généralement de proches, voisins ou familiers qui les soutiennent amicalement. De tels conseils d'administration n'exercent pas de véritable pouvoir, ne sanctionnent pas la gestion du directeur qui a les coudées franches pour gérer son entreprise comme il l'entend. La convocation des administrateurs n'offre pas de régularité, et leurs réunions sont moins l'occasion de prises de décisions que des prétextes à des échanges d'idées et d'informations. Là encore deux exceptions viennent confirmer ces règles. Il s'agit d'associations ayant un objectif militant, créées avec le soutien d'organismes extérieurs, autrement dit de créations mixtes et non individuelles. L'une est un centre de formation à caractère politique, l'autre est une entreprise d'insertion. Les organismes de parrainage y jouent un rôle actif de soutien et le premier dispose même de l'aide de militants. Toutes deux organisent des assemblées générales.

Le cursus des salariés fondateurs est marqué par des changements d'orientation scolaire et professionnelle fréquents : ils ont souvent abandonné leurs études avant d'obtenir un diplôme, ou sont spécialisés dans des domaines étrangers à l'activité de l'EA qu'ils dirigent. Leur statut de travail peut évoluer lentement, avec l'ampleur et la rentabilité de l'activité. Certains dirigeants fondateurs ont d'abord été bénévoles (celui d'un Festival de musique, d'une association intermédiaire, d'une radio locale), avant de tirer un revenu salarié de leur activité. D'autres ont eu des contrats intermittents avant d'être salariés permanents (une EA de formation) ou continuent de n'exercer que des vacations (un club de gymnastique

volontaire). Dans ce cas extrême, le statut associatif est un moyen de se mettre à son compte et d'obtenir un contrat de travail salarié, pour exercer une activité qui, sans cela, s'exercerait sous la forme d'un travail indépendant.

La situation des salariés fondateurs est telle qu'ils sont en prise directe avec l'entreprise et ne mobilisent les ressources de l'association que pour servir ou appuyer des objectifs économiques. Aussi le dispositif de l'association est-il relativement transparent dans ces entreprises associatives.

---

### Les dirigeants recrutés sur le marché du travail

---

Le troisième cas de figure est celui du dirigeant salarié recruté par le conseil d'administration de l'association. Le directeur est alors étranger à la création à laquelle il n'a pas participé. Son recrutement est lié à la nécessité de disposer de compétences permanentes pour diriger l'entreprise. Il présuppose l'existence d'un budget et d'un personnel suffisamment conséquent pour dégager et justifier un salaire de directeur. Les capacités de ce dernier ne sont pas jugées au vu des seuls résultats économiques qu'il obtient. Elles dépendent de son aptitude à gérer l'EA dans l'optique définie par les administrateurs. Le centre de décision se situe ici à l'interface du dispositif de l'association et de celui de l'entreprise. Les conseils d'administration des EA dont les dirigeants sont

recrutés à l'extérieur, sont fortement institutionnalisés. Ils comportent de nombreux notables et élus locaux représentant les organismes qui participent le plus souvent à leur financement. Tous ces conseils d'administration sont actifs, se réunissent régulièrement et exercent un pouvoir de contrôle à l'égard du directeur qu'ils ont recruté. Aucune d'entre elles n'a de bénévole. Il se peut en revanche qu'elles organisent des assemblées générales qui sont alors des réunions d'information.

A l'exception d'un cas où il est fait appel au réseau associatif, tous ces directeurs ont été recrutés par des canaux anonymes. Ils n'ont pas été choisis pour leur intégration dans l'environnement local (plusieurs d'entre eux proviennent d'autres régions), mais parce qu'ils disposaient de compétences ou de qualifications utiles à l'occupation du poste à pourvoir. Celles-ci peuvent se mesurer à leur niveau de diplôme qui est dans l'ensemble très élevé : ils sont tous diplômés d'études supérieures. Les activités qu'ils sont amenés à gérer se situent dans le domaine des services sociaux, des services aux entreprises et aux collectivités territoriales. Ils disposent d'expériences acquises indifféremment dans le secteur public ou privé.

Les dirigeants recrutés à l'extérieur se trouvent dans une situation comparable à celle de n'importe quel gestionnaire d'entreprise. Ils sont responsables de ses résultats et rendent des comptes à leurs administrateurs. Le dispositif de l'association est ici complètement séparé de celui de l'entreprise, mais ils sont tous les deux également activés.

### Encadré 2

#### L'emploi du temps d'un dirigeant bénévole retraité

Le dirigeant du Fil de l'eau gère bénévolement une activité commerciale de tourisme fluvial qui exige une grande disponibilité de sa part. Etant pré-retraité, il peut lui consacrer tout son temps. La description de son emploi du temps après cinq années de fonctionnement, souligne le caractère de plus en plus pesant du travail à accomplir régulièrement.

*« J'y passe mes journées. Il faut passer les commandes, il faut envoyer la documentation, il faut imaginer les voyages, il faut faire les factures. La comptabilité c'est ma femme, parce que c'est sa partie, elle est directeur financier dans une société. On essaie pour l'instant de travailler avec le minimum de dépenses de personnel.*

*Je souhaiterais qu'on embauche, parce que ma femme et moi, on est pieds et poings liés à ce bateau. Y compris le samedi et le dimanche, il y a les gens à promener et il ne reste pas de temps pour la vie de famille. Je travaille tous les jours jusqu'à 8 heures du soir. »*

La lassitude est d'autant plus grande, que l'engagement initial du fondateur — il s'agit en l'occurrence de pouvoir promener gratuitement des handicapés de temps à autre grâce au produit de l'activité commerciale — se situe sur un registre éloigné des exigences quotidiennes de l'entreprise. Elle pose à terme la question de sa succession, d'autant plus difficile à résoudre que ses motivations sont très spécifiques.

Enfin la dernière situation est celle des dirigeants à statut hybride. Ceux-ci ne sont pas salariés par l'EA qu'ils dirigent, mais par un organisme fortement impliqué dans sa création et sa gestion. Il s'agit de mises à disposition officielles et permanentes, ou plus généralement de directions à temps partagé : les dirigeants travaillent alors "bénévolement" pour le compte de l'EA (avec le titre de secrétaire général, d'administrateur ou de responsable), mais dans le cadre de fonctions rémunérées à un autre titre. Ils disposent de temps et de moyens bien supérieurs aux bénévoles dont il a été question plus haut. En réalité ce n'est pas leur statut officiel qui révèle l'existence de liens avec d'autres organismes, mais d'autres indices comme l'absence de locaux en propre, et des mises à disposition permanentes ou intermittentes de personnel. Ces avantages en nature permettent de réduire les coûts de fonctionnement de l'EA. Les liens qui l'unissent à leur organisme tutélaire peuvent être plus ou moins ténus et définitifs.

Certaines EA ont manifestement été créées pour doubler la structure dont elles émanent et gérer un service particulier. Elles sont chargées par exemple de gérer le personnel temporaire d'une autre EA, le service informatique d'organismes agricoles, la rénovation d'un quartier pour le compte d'une municipalité, l'édition de la presse municipale, ou le service d'hospitalisation externe d'un hôpital psychiatrique. Ces EA sont repliées sur elles-mêmes et chargées de satisfaire la demande de donneurs d'ordre qui se trouvent au conseil d'administration. Selon que ceux-ci sont des personnes privées ou publiques, l'EA jouera le rôle d'un GIE, ou permettra d'introduire une flexibilité dans la gestion des emplois qui sans cela relèverait de la fonction publique. Le nombre d'administrateurs est d'autant plus restreint qu'il y a peu de commanditaires; il peut être réduit au minimum légal (deux personnes).

Une autre forme de dépendance peut être liée à la personne du dirigeant, qui cumule des fonctions qui apportent chacune des ressources différentes à l'EA. Un service de soins et d'aide à domicile a ainsi été

créé à l'instigation du chef de service d'un hôpital. C'est dans l'hôpital qu'est installée l'EA. En tant que vice président du Conseil général, le dirigeant fait voter une subvention de fonctionnement importante qui permet de négocier une convention avec la sécurité sociale et la caisse des allocations familiales. Ses arrangements avec l'hôpital lui permettent d'autre part de dégager une partie de son temps de travail pour la direction de l'EA, dont la gestion quotidienne est assurée par une secrétaire. Celle-ci est rémunérée à ce titre et à celui de son travail pour le Conseil général. Il est difficile dans de tels cas d'isoler les ressources propres de l'EA. De la même façon, un festival de cinéma n'aurait pas l'ampleur qu'il a prise, si son fondateur n'avait pas créé par ailleurs une société privée qui assure la logistique et la promotion du festival. Il gère les deux structures dans les mêmes locaux et avec le même personnel, mais dispose de l'appui de bénévoles et de mises à disposition lors des périodes de festival. De telles EA ne survivraient probablement pas au départ de leurs dirigeants, ou prendraient une toute autre forme.

Dans les autres cas, le statut hybride du dirigeant reflète le caractère provisoire de la situation des EA. Elles gèrent des activités trop "neuves" pour acquérir leur autonomie. C'est le cas de plusieurs entreprises d'insertion, qui gèrent des activités économiques dans un but social. Les mises à disposition représentent ici une forme de travail non marchand. Elles sont souvent associées à des formes de travail atypiques, dans une optique de réduction des coûts de fonctionnement. Ces EA sont dans une situation d'attente. Il s'agit de tester la pertinence de la mise en œuvre d'activités économiques et leur viabilité. Elles doivent s'affranchir à terme de l'organisme qui les aide moins dans l'esprit d'une tutelle que dans celle d'un parrainage.

L'existence de telles EA mérite d'être mentionnée, ne serait-ce que parce qu'elle contribue à donner une image extrêmement complexe des phénomènes d'emploi dans les associations. Recouvrant des formes de dépendance variées, ces EA se définissent d'après la situation de leurs dirigeants, comme des EA hybrides ou composites. Aussi n'offrent-elles pas de cohérence propre (du point de vue de la gestion

de l'emploi en particulier), et ce, contrairement aux autres formes d'entreprises associatives.

### 3 DES MODES DE GESTION DU PERSONNEL ATTACHÉS À LEUR CONTEXTE D'UTILISATION

La situation des dirigeants imprègne fortement l'entreprise associative. Et les ressources sur lesquelles ils s'appuient sont investies de qualités différentes selon qu'elles sont mobilisées par l'un ou l'autre d'entre eux. L'on a vu ainsi les conseils d'administration se faire tour à tour instances de soutien ou de contrôle, selon que leurs dirigeants étaient ou non des fondateurs; Il en va de même des adhérents tantôt clients, tantôt militants, des bénévoles, des assemblées générales, des ressources en main-d'œuvre... Au delà des modes d'usage des ressources, ce sont les critères et modes de recrutement et d'évaluation des personnes qui sont fortement influencés par la situation du dirigeant. Chacun s'entoure du personnel dont les qualités s'accordent aux siennes et au contexte dans lequel elles vont être utilisées (pour des contre-exemples, voir encadré 3). Les dirigeants bénévoles fondateurs, cherchent ainsi à trouver un personnel dont les qualités peuvent s'accorder avec celles des bénévoles avec lesquels ils sont amenés à travailler, ou à qui ils vont rendre des comptes. Ils ont volontiers recours à des formes de travail intermédiaires entre le salariat et le bénévolat, qui assurent la continuité entre le dispositif de l'entreprise et celui de l'association. De telles médiations ne sont pas utiles dans les autres cas, puisque les salariés fondateurs ne mobilisent que faiblement les ressources de l'association, tandis que les deux dispositifs sont complètement séparés dans les EA dirigées par des salariés non fondateurs. Ces situations sont suffisamment contrastées pour générer l'existence de trois modes de gestion du personnel dans les EA.

### Encadré 3

#### Quelques incompatibilités dans la gestion des emplois

##### *La discordance des critères de recrutement*

Il n'est pas question de se focaliser sur la qualification d'un candidat, amené à diriger une équipe recrutée sur de tout autres critères. De nombreuses associations font l'apprentissage de cette erreur. Nous n'exposerons qu'un cas, celui d'EDEN qui doit défricher un marais pour créer un sentier botanique avec l'aide de tucistes. Ceux-ci sont des jeunes chômeurs résidents dans un quartier d'immigrés marqué par le vandalisme, que l'association a l'ambition de réhabiliter par ce biais. Le chef d'équipe est géographe. Il possède toutes les compétences nécessaires à la réalisation du sentier pour lequel il a été embauché, mais ne s'est jamais occupé de cas sociaux. Totalement démuni pour faire face à l'absentéisme, au vol du matériel et à la destruction du sentier par les tucistes eux-mêmes, il est rapidement amené à donner sa démission.

##### *Un même travail gratuit et rémunéré*

Il est particulièrement délicat de confier des tâches identiques à des salariés et à des bénévoles. De telles situations sont généralement sources de conflits parce qu'elles appellent immédiatement la comparaison. On peut citer l'exemple d'Inter-femmes où des femmes immigrées réalisaient gratuitement des vêtements, qui étaient vendus pour le compte de l'association lors de défilés de mode. À partir du moment où celle-ci ouvre un magasin et rémunère deux couturières chargées de travailler pour la clientèle, toutes les autres femmes réclament d'être rémunérées à leur tour. Parce qu'il est impossible de leur donner satisfaction, elles refusent désormais de travailler gratuitement et ne fabriquent de vêtements que pour leur propre compte.

#### L'emploi dans les entreprises associatives dirigées par des bénévoles

Les principales caractéristiques de l'offre d'emploi dans les EA dirigées par des bénévoles sont les suivantes : leurs moyens en personnel sont limités, elles s'appuient fortement sur des formes d'emplois spécifiques aux associations et les niveaux de rémunération y sont faibles. Les emplois permanents sont occupés à part approximativement égale par des salariés et des stagiaires TUC, et il arrive que les stages TUC représentent la forme d'emploi dominante. Les postes de travail salariés sont réservés aux emplois qui requièrent une qualification particulière ou doivent obligatoirement être exercés par un personnel diplômé : assistantes maternelles, marinières, formateurs, infirmières. Ce sont souvent des emplois féminins qui s'exercent à temps partiel. La diversité des statuts de travail et leur relative précarité au plan juridique, sont compensées par l'homogénéité des critères et modes de recrutement qui sont autant de facteurs de stabilité. La proximité locale, socio-professionnelle ou associative, les relations personnelles et le bouche à oreille, fonctionnent aussi bien pour recruter une main-d'œuvre bénévole, indemnisée ou salariée, que pour trouver des adhérents ou des clients. Dans ces EA, les tucistes font souvent office de bénévoles qu'ils secondent ou remplacent dans leurs fonctions : ils vont porter des repas au domicile de person-

nes âgées, garder des enfants ou nettoyer les locaux des haltes-garderies. Ils présentent des qualités empruntées au registre domestique : patience, gentillesse, confiance, honnêteté... autrement dit des qualités personnelles cohérentes avec le service qui leur est demandé<sup>④</sup>. Elles sont proches de celles des bénévoles, de telle sorte que l'équilibre de l'EA n'est pas ébranlé par leur présence. Il arrive aussi que leur travail continue d'être confié en parallèle à des bénévoles. Dans d'autres cas, leurs qualités coïncident avec l'objet de l'association : si celui-ci présente un caractère social affirmé, le personnel (salariés ou stagiaires) est recruté sur des critères tout à fait étrangers au marché, mais proches des caractéristiques de la population que l'association se propose d'aider (voir encadré 4).

Les caractéristiques des emplois peuvent être rapportées à la faiblesse des budgets. La comptabilité est généralement assurée par un trésorier bénévole. Le service type offert par une EA dirigée par un bénévole est un service de voisinage ou un service personnalisé destiné à des particuliers. On trouve ainsi des haltes-garderies, une mutuelle, des associations d'aide à domicile, des services de récupération, des activités sportives et touristiques. Ces services s'adressent à une clientèle délimi-

tée et relativement fidélisée. L'ensemble de ces traits généraux conduit à assimiler ces EA à des entreprises familiales, dans lesquelles les relations domestiques revêtent une importance primordiale, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure. La forte mobilisation des ressources propres aux associations est cohérente avec la situation du dirigeant. Elle constitue la caractéristique majeure des EA dirigées par des bénévoles fondateurs.

#### L'emploi dans les entreprises associatives dirigées par des salariés fondateurs

Les trajectoires sinueuses des fondateurs salariés (voir plus haut), les incitent à s'entourer d'un personnel dont les qualités se mesurent moins à la détention de diplômes qu'à la motivation. La part des diplômés d'études supérieures est faible parmi ce personnel aussi bien que parmi les dirigeants salariés fondateurs. Les statuts de travail évoluent avec l'ampleur de l'activité et sa rentabilité. Cette remarque est valable aussi bien pour les fondateurs que pour le personnel qu'ils embauchent. Si le dirigeant passe du statut de bénévole à celui de salarié par exemple, toute forme d'appui bénévole tend à disparaître dans l'entreprise : la recherche de professionnalisme paraît incompatible avec la présence de bénévoles suspectés d'amateurisme (voir encadré 5). La gestion de l'emploi dans ces EA est

<sup>④</sup> Sur les conditions d'accueil des tucistes dans les associations de bénévoles, Cf. Gomel Bernard et Marchal Emmanuelle, « Les différentes formes d'utilisation des travaux d'utilité collective », *Les dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n° 23-24, 1986.

#### Encadré 4

### Critères et modes de recrutement dans une association de bénévoles

L'association des Compagnons fait de la récupération de surplus qu'elle revend ensuite. Le produit de la vente est destiné à secourir des populations en détresse. Après avoir fonctionné pendant 20 ans en ne s'appuyant que sur des bénévoles, elle recrute son premier salarié pour pallier leur raréfaction. La première embauche est immédiatement suivie de plusieurs autres et il y a maintenant 5 salariés et 4 tucistes. Chaque embauche se traduit par une augmentation des frais généraux et une diminution du volume de dons qu'il est possible de distribuer aux pauvres. La création d'emplois va ainsi à l'encontre de l'objet de l'association. Cette contradiction est résolue par l'embauche d'un personnel dont les caractéristiques sont proches de la population susceptible de recevoir des dons. Ils sont recrutés sur des critères étrangers au marché, sur des critères domestiques ou civiques cohérents avec la raison d'être de l'association.

Un salarié était ainsi « à la rue » avant que les Compagnons n'interviennent, mais il ne s'agissait pas d'un inconnu : « *Le jeune manoeuvre venait de temps en temps. Il était bénévole et un jour il est parti avec la caisse. Il est revenu, on l'a engueulé, il est reparti, on l'a récupéré et il est resté là. Il n'avait plus rien, pas même de numéro de sécurité sociale. Alors on l'a pris à mi-temps puis à plein temps. Je n'ai jamais vu un garçon aussi heureux que le jour où il a reçu son numéro de sécurité sociale. Il revivait...* »

Quant aux tucistes, ils sont chargés de faire du ramassage et de trier les surplus. Ils ne sont pas sélectionnés mais « envoyés par l'ANPE qui sait à qui elle les envoie ». Ils n'y acquièrent pas de qualification, mais sont transformés personnellement par leur expérience.

Ils ne sont pas destinés à être embauchés mais sont ici accueillis, voir « recueillis » comme ils le seraient dans une famille. Il en va de même des salariés.

d'autre part marquée par un recours important au travail intermittent, sous forme de contrats à durée déterminée, de vacations, de travail indépendant. Le travail intermittent permet de suivre les variations de l'activité. Plusieurs d'entre elles travaillent sur contrats ou ont des activités saisonnières. L'ajustement des effectifs à la demande est constant. Les postes de travail permanents sont réservés à des salariés polyvalents. Les stages TUC, ou indifféremment les SIVP, permettent de tester les candidats à l'embauche. Leur faible coût offre une compensation à la moindre rentabilité du travail des débutants. Cependant, et tout comme les précédentes, ces EA s'appuient volontiers

sur des liens domestiques pour se stabiliser : elles sont fortement enracinées dans l'environnement local, font régulièrement appel aux mêmes intermittents, accordent une importance privilégiée à la formation sur le tas.

Les salaires des dirigeants et du personnel sont faibles là où l'activité n'est pas suffisamment rentable (club de gymnastique, association d'insertion) et moyens ailleurs. Le niveau de salaire d'un dirigeant fondateur est dans tous les cas une question délicate. En tant que fondateur et qu'il ait ou non un mandat d'administrateur, il dispose d'un pouvoir certain dans l'attribution de son salaire. Il pourrait choisir de s'attribuer un salaire élevé. Mais

une telle décision ne manquerait d'éveiller des soupçons. Quelles sont ses véritables intentions ? Ne dirige-t-il pas une société de fait ? Que pensent les administrateurs qui le soutiennent amicalement dans son entreprise ? Pour toutes ces raisons, les dirigeants fondateurs semblent s'autocensurer en s'attribuant des salaires dont le niveau n'est pas très élevé en moyenne.

La croissance des budgets n'est pas régulière mais procède par à-coups : certains doublent d'une année sur l'autre, d'autres sont provisoirement déficitaires. Leur instabilité relative, signale en fait la souplesse d'adaptation de ces EA aux fluctuations du marché. Elles cherchent à suivre constamment les

#### Encadré 5

### Lorsque le salariat chasse le bénévolat

L'introduction de ressources marchandes dans une radio locale qui doit passer du stade artisanal au stade commercial, provoque une disparition progressive des bénévoles. Leur présence est inconciliable avec celle de la publicité car les bénévoles ne peuvent se conformer aux exigences de la clientèle.

« *A partir du moment où on a fait de la publicité, ça devenait sérieux. Ça voulait dire qu'on a des clients, et qu'on est redevable de faire de la publicité sur des supports de qualité. Celui qui venait faire deux heures d'émission pour passer ses disques en mettant de la publicité au milieu, ce n'était plus possible. Il a fallu changer de structure, et passer d'une radio associative thématique à une radio commerciale. Radio commerciale, ça veut dire qu'on vend, qu'il faut être régulier et avoir un permanent. Le premier a été le directeur. Et les bénévoles sont partis progressivement, au fur et à mesure que l'on embauchait. Il y a eu d'abord une plage de la journée avec des salariés et de la publicité, et des*

*bénévoles le reste du temps. Et puis il y a eu un rétrécissement des émissions d'associations et de l'information. Alors ça s'est professionnalisé, ce qui veut dire qu'on est passé d'une radio thématique où on faisait ça pour s'amuser, à une radio professionnelle où il faut efficacité et rentabilité. »*

Le désir du bénévole (s'amuser) ne paraît pas conciliable avec celui du client (recherche de sérieux pour valoriser son image de marque) qui ne peut être satisfait que par l'intermédiaire d'un professionnel. Cela ne signifie pas qu'un bénévole ne puisse pas acquérir les qualités d'un professionnel. Et le premier salarié embauché est le directeur qui a participé à la création de la radio en tant que bénévole. Mais la plupart des bénévoles ne réalisent pas cette conversion. On notera le caractère irréversible de ces situations : l'introduction de ressources marchandes et en particulier du salariat, se traduit par un affaiblissement du bénévolat sans que celui-ci puisse être réactivé par la suite.



évolutions de la demande : ce sont les plus flexibles, tant du point de vue de la gestion des emplois que de celle des services.

### L'emploi dans les entreprises associatives dirigées par des salariés recrutés à l'extérieur

Dans les EA dirigées par des salariés recrutés à l'extérieur, les caractéristiques de la main-d'œuvre sont là aussi fortement marquées par la situation des dirigeants. C'est un personnel qualifié, comportant une part importante de diplômés d'études supérieures. L'accent mis sur les diplômes nécessite parfois un recrutement au niveau national. Les modes d'embauche ne font pas intervenir de critères de proximité, mais la compétence des candidats. Les statuts d'emplois sont homogènes : la norme est à l'emploi salarié à temps complet, et les formes d'emplois intermittents sont pratiquement absentes (en dehors de l'intérim qui suppose l'interchangeabilité des personnes et une relative standardisation du travail). Les niveaux de salaire sont relativement élevés : ce sont les dirigeants recrutés à l'extérieur qui sont les mieux rémunérés et qui mettent le plus souvent en place des politiques d'intéressement aux résultats. Elles sont un moyen de retenir et de motiver des salariés qui se trouvent d'une façon

ou d'une autre au contact du marché. L'intéressement présente aussi un caractère civique puisqu'il est le même pour tous, indépendamment des qualifications.

Ce mode de gestion des emplois s'accorde avec l'importance des budgets et leur croissance régulière. La comptabilité y est assurée par des comptables qualifiés, voir sous-traitée à l'extérieur. De telles EA sont gérées sur le même modèle que les entreprises publiques, dans lesquelles il est possible de planifier à l'avance l'importance et la qualité des activités et des emplois. Elles offrent un service relativement standard à un public ou une clientèle anonyme, et se situent à l'abri des fluctuations du marché. La qualité des services rendus se mesure moins à leur capacité d'adaptation à la demande, qu'à l'importance des qualifications mises en œuvre pour les produire. Ce sont les mieux à même d'assurer la gestion de services publics.

## 4 CONCLUSION

Si l'on voit bien que les modes de gestion de la main-d'œuvre sont attachés aux contextes dans lesquels elle est mobilisée, il est difficile de ne faire aucune allusion aux modes de gestion des services qui leur sont également étroitement liés. L'on devine qu'un dirigeant ne fixe pas ses prix de vente à l'aide

des mêmes critères selon qu'il est bénévole ou salarié, que l'un et l'autre ne s'adressent pas à la même clientèle, qu'ils n'abordent pas la concurrence avec le même état d'esprit, et ne cherchent pas à se développer dans la même direction. Ces différences sont tout autant marquées lorsque l'on oppose la gestion des services dans les EA dirigées par des salariés fondateurs à celle des EA dirigées par des salariés recrutés sur le marché du travail, car les uns et les autres n'ont pas à faire face aux mêmes contraintes. Sur toutes ces questions nous renvoyons le lecteur au dossier sur lequel s'appuie cet article. Elles corroborent l'idée selon laquelle la cohérence des modes de gestion des EA peut être reliée aux différentes façons dont sont agencés les deux dispositifs qui les composent. Elles ne nient pas pour autant l'existence d'EA complexes telles qu'elles apparaissent lorsque la situation du dirigeant est elle-même hybride, ou lorsque surviennent des événements contraignants comme le départ d'un fondateur, la nécessité de trouver de nouveaux marchés, de changer de mode de financement ou de directeur, ou tout simplement de se maintenir au fil des années. Mais c'est là tout l'intérêt de l'observation d'entreprises récemment créées, qui offrent des caractéristiques relativement « pures » au regard des questions posées.

**Emmanuelle MARCHAL**

**Tableau récapitulatif**

SITUATION DU DIRIGEANT	BÉNÉVOLE FONDATEUR	SALARIÉ FONDATEUR	SALARIÉ RECRUTÉ À L'EXTÉRIEUR	STATUT HYBRIDE
NOMBRE DE CAS	10	10	6	11
L'ASSOCIATION				
<b>Rôle du conseil d'administration</b>	Actif de soutien	Inactif	Actif de contrôle	Actif ou inactif
<b>Présence de bénévoles</b>	Possible	Incompatible	Incompatible	Possible
L'ENTREPRISE				
<b>L'emploi permanent</b>	Effectif moyen	Effectif moyen	Effectif moyen	Effectif moyen
Salariés	2,4	5,7	10,8	2
Mise à dispo.	0,6	0,1	—	2,7
Stagiaires TUC	2,1	1,8	—	1
Stagiaires SIVP	—	0,2	—	0,3
Total emploi perm.	5,1	7,8	10,8	5,9
<b>Place des diplômes d'études sup.</b>	faible	faible	forte	forte
<b>Place de l'emploi intermittent</b>	moyenne	forte	faible	forte
<b>Salaire mensuel du dirigeant*</b>				
minimum	4 200	2 000	10 000	4 200
maximum	7 000	18 000	30 000	13 000
Moyen	5 600	9 200	17 800	9 300
<b>Budget annuel</b>				
minimum	170 000	99 000	1 030 000	100 000
maximum	1 700 000	4 200 000	12 000 000	3 200 000
Moyen	640 000	1 240 000	4 800 000	1 400 000

\* Salaire le plus élevé pour la première et la dernière colonne.