HAL
open science

Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ?

Erika Flahault, Dominique Loiseau

To cite this version:

Erika Flahault, Dominique Loiseau. Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ?. @mnis, 2009, Femmes et militantisme (Europe-Amérique, XIXe siècle à nos jours), http://www.univ-brest.fr/amnis/documents/Loiseau2008.pdf. halshs-00366471

HAL Id: halshs-00366471

https://shs.hal.science/halshs-00366471

Submitted on 8 Mar 2009

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.

@mnis

Revue de Civilisation Contemporaine de l'Université de Bretagne Occidentale

EUROPES / AMÉRIQUES
http://www.univ-brest.fr/amnis/

Que fait le salariat au militantisme dans les associations féministes ?

Flahault Erika
Université du Maine, laboratoire GREGUM
CNRS UMR 6590 ESO - Espaces et Société
France
Erika.Flahault@univ-lemans.fr

Loiseau Dominique
Chercheuse historienne et sociologue
Saint-Nazaire
France
do.loiseau@wanadoo.fr

Les associations de défense des droits des femmes se sont construites en France, dans les années 1960/1970, sur un engagement militant qui ne s'est jamais démenti, en dépit des changements profonds qu'ont connus ces organisations depuis leurs origines. Parmi ces changements, l'ouverture au salariat occupe une place majeure. Nous examinons ici les impacts du salariat sur le militantisme à l'œuvre dans ces associations, car s'il est toujours présent, le militantisme des années 2000 n'est plus tout à fait le même que celui des années 1970 et l'arrivée des salariées[1] y a joué un rôle essentiel. Dans notre analyse, nous explorons les relations entre militantes et salariées, à la lumière des contextes de création des associations et des modalités d'entrée dans la salarisation[2]. Un

[1] Par convention, nous parlerons de salariées, au féminin, même si de rares emplois sont occupés par des hommes dans ces associations. Les emplois du conseil conjugal et familial au MFPF et au CIDFF, de l'information juridique au CIDFF, sont systématiquement occupés par des femmes. Les rares hommes recrutés, récemment, le sont en général sur les fonctions de conseiller à l'emploi et à l'insertion professionnelle ou de formateur (MFPF) ou de directeur (SOS).

[2] La question de la salarisation et de la professionnalisation des associations, et en particulier des relations entre militant-e-s-, bénévoles et salarié-e-s, dans une approche par les salarié-e-s, a fait l'objet d'un rapport à la DIIESES paru en octobre 2008. Dussuet, Annie, Flahault, Erika, Loiseau, Dominique, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la*

premier temps est consacré au repérage des difficultés des « militantes employeuses », à l'identification des tensions ou des paradoxes nés de la nouvelle configuration impliquée par l'arrivée des salariées et par les évolutions du contexte socio-économique. Dans un second temps, nous évoquons les solutions originales que la plupart des associations de défense des droits des femmes essaient actuellement de mettre en place pour surmonter ces paradoxes, ou du moins en atténuer les conséquences négatives.

Nous nous appuyons sur une enquête par entretiens auprès de responsables, de salariées et de militantes du Mouvement Français pour le Planning Familial (MFPF), des Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (CIDFF), et de la Fédération Nationale Solidarité Femmes - SOS Femmes. Afin d'offrir une mise en perspective, nous mobilisons également, quoique de façon plus ponctuelle, des entretiens auprès de responsables d'associations voisines qui occupent une place un peu différente dans le paysage des associations de défense des droits des femmes : Retravailler et Rien sans elles.

Un militantisme ciblé à la base de la création des associations…

Les associations de défense des droits des femmes se sont donc développées en France à partir d'un investissement militant. Ce militantisme porte en premier lieu sur les missions que ces organisations se donnent, qu'elles leurs soient communes ou spécifiques. En effet, au-delà de thématiques diverses, toutes se sont rencontrées sur la question de la libre disposition de leur corps par les femmes (notamment le droit à la contraception et à l'avortement). Assurer une information sur la sexualité, qui contribue à permettre aux femmes de prendre leur vie en mains, constitue une préoccupation et une activité transversales aux terrains d'action de chacune d'elles. Cet objectif d'information est particulièrement important dans la création des CIDFF[3] en 1972, encouragée par le gouvernement. Sans nier ni occulter le militantisme présidant à leur mise en place, rappelons qu'ils ont longtemps connu une situation paradoxale, entre implication dans la défense des droits des femmes et interdiction institutionnelle de se référer au féminisme. Le réseau s'y réfère aujourd'hui, mais cette différence initiale, ainsi que l'absence de lutte clandestine, les situe autrement que le MFPF et SOS, nuances qui ont leur importance pour la question des effets du salariat sur le militantisme qui nous occupe ici. De leur côté, les associations du MFPF[4] ont vu le jour plus tôt et de façon nettement moins institutionnelle. Les premiers centres de planification s'ouvrent ainsi à la population en 1961 et exercent leur activité

---

place du travail dans les associations, Programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », DIIESES, 2007, 115 p. http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/fr/

[3] Leur objectif est de favoriser l'autonomie sociale, professionnelle et personnelle des femmes et l'égalité entre les femmes et les hommes. Leurs équipes qualifiées et pluridisciplinaires sont composées de juristes, de conseiller-e-s à l'emploi, à la formation professionnelle et à la création d'entreprise, de psychologues, de conseillères conjugales. Initialement d'orientation très différente selon les départements (des « féministes bourgeoises » aux militantes féministes radicales), les CIDFF, qui conservent une grande hétérogénéité, revendiquent aujourd'hui le féminisme comme référence commune fondamentale.

[4] Créé à l'instigation de l'association Maternité Heureuse (1956), le Mouvement Français pour le Planning Familial (MFPF) naît en 1960. L'objectif du mouvement est d'être un lieu de parole et d'accompagnement concernant la sexualité et les relations amoureuses, la contraception, l'interruption de grossesse, les MST, le sida, les problèmes de violences, etc.... Initié par des médecins sur des questions de santé publique, il ne se déclare pas d'emblée féministe mais il est investi par les féministes dès le début des années 60 et se déclarera officiellement mouvement féministe au congrès de 1983. Voir aussi Bard, Christine, Mossuz-lavau, Janine (dir.), *Le Planning familial, histoire et mémoire (1956/2006)*, Rennes, PUR, 2007.

d'information et d'accès à la contraception en toute illégalité pendant 6 ans. Le militantisme féministe y occupe très vite une place dominante qui perdure aujourd'hui. Enfin, les associations SOS Femmes[5] émanent directement de féministes qui se réunissent localement pour dénoncer les violences conjugales, et prennent souvent pour point de départ des histoires particulières sur lesquelles elles vont construire une compétence collective. Notons que la lutte contre les violences faites aux femmes est également un objectif partagé, même si toutes les associations n'en font pas leur terrain d'action prioritaire.

… Qui implique des formes spécifiques d'organisation

Au delà de l'appartenance revendiquée, plus ou moins précocement, au mouvement féministe, les associations rencontrées peuvent être analysées comme des organisations féministes dans la mesure où chacune d'elles « vise l'amélioration de la condition des femmes et soutient une action de transformation sociale impliquant le mouvement féministe »[6]. Les missions assurées par le CIDFF comme par le MFPF et SOS depuis leurs origines vont sans ambiguïté dans ce sens. Et le mouvement féministe, dans toute la diversité de ses courants en est l'acteur essentiel pour ne pas dire exclusif.

De par cette référence forte au féminisme, les associations de défense des droits des femmes développent des formes d'administration et de gestion spécifiques. Les modes de fonctionnement associés aux valeurs féministes dans les organisations qualifiées comme telles peuvent être résumées en cinq points[7] : une démocratie fondée sur la possibilité pour tous les membres de faire valoir leur opinion et un processus de prise de décision axé sur la participation et la réflexion collectives ; l'habilitation (*empowerment*) ou l'appropriation et l'exercice du pouvoir visant à développer les capacités à choisir, à décider et à agir en fonction de la décision, y compris de la part des usagères qui sont invitées à devenir parties prenantes dans la résolution des difficultés pour lesquelles elles contactent l'association ; l'engagement fondé sur une reconnaissance de la place des émotions au sein de l'organisation et visant à faire du milieu de travail un milieu de vie, un projet de vie ; la coopération fondée sur le travail d'équipe, l'action collective, l'entraide, la solidarité, le soutien ; et enfin l'égalité fondée sur un système organisationnel favorisant la flexibilité dans la gestion et l'équité entre les travailleuses.

Ces modes de fonctionnement s'appuient sur les valeurs du féminisme et de l'éducation populaire au nombre desquelles le refus de la posture d'expertise occupe

---

[5] Dans les années 1970, des féministes issues du mouvement des femmes s'unissent pour dénoncer les violences faites aux femmes et en particulier les violences conjugales. Elles créent des lieux d'accueil, d'écoute et d'hébergement gérés par des associations qui en 1987 se fédèrent au sein de la Fédération Nationale Solidarité Femmes. Les missions de la FNSF sont de faire reconnaître les violences faites aux femmes comme un phénomène de société, ce type de violences étant une des manifestations de l'inégalité persistante entre les hommes et les femmes ; d'être une force de proposition auprès des pouvoirs publics et des politiques afin de faire évoluer les lois ; d'interpeller l'opinion publique et de faire évoluer les mentalités ; de favoriser des échanges, des réflexions, des partenariats et des recherches afin d'améliorer les réponses apportées.

[6] Marx-Ferree, Myra, Yancey-Martin, Patricia, *Feminist organizations, Harvest of the new women's movement*, Philadelphie, Temple University Press, 1995, cité par Gravel, Anne-Renée, Bellemare, Guy, Briand, Louise, *Les centres de la petite enfance. Un mode de gestion féministe en transformation*, Presses de l'université du Québec, coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », 2007, p. 22.

[7] Gravel, Anne-Renée, Bellemare, Guy, Briand, Louise, *Les centres de la petite enfance. Un mode de gestion féministe en transformation*, Presses de l'université du Québec, coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques », 2007, p. 22 et suivantes.

une place majeure[8]. Les militantes prônent en effet les réunions et décisions collectives, le fait de favoriser, reconnaître et apprendre de la parole des femmes accueillies, de viser une égalité entre militantes et usagères, voire d'essayer, pour certaines associations, de les intégrer à l'association comme étape culminante des pratiques précédentes. Tout cela en situant l'action spécifique de l'association dans la réflexion et l'analyse féministes appliquées à l'ensemble des fonctionnements sociaux.

Ces valeurs, fortement présentes et vécues comme évidentes dans le contexte militant de la création des associations (CIDFF plus ou moins excepté) n'ont généralement pas donné lieu à une quelconque formalisation. De fait, il manque souvent à l'origine de ces associations un projet explicite unissant finalités, valeurs et pratiques, leur donnant une cohérence, un ciment propre à pérenniser l'ensemble et à lui fournir la capacité de s'adapter aux évolutions internes et externes. Ce manque se fait cruellement sentir lorsque le salariat est introduit, car si les valeurs sont toujours présentes, elles sont rarement explicitées et ne font pas consensus, contrairement aux finalités mêmes de l'association. Selon les cas, « le salariat bouleverse ou consolide le vécu collectif […], à travers les modalités de décision, l'organisation des activités ou des partenariats »[9].

Les portraits brossés ici à grands traits ne doivent pas faire oublier que la diversité reste la norme. Des différences importantes existent entre les modes de fonctionnement des CIDFF, MFPF et SOS, mais également entre associations locales au sein de chaque fédération. Notamment, l'ampleur et la forme prises par la salarisation dans chacune des structures locales génèrent des modes de fonctionnement et des tensions variables.

L'introduction du salariat conduit à des paradoxes

La prise en charge par les associations de questions relevant de l'intérêt général a eu un effet d'incitation sur les politiques publiques, et favorisé, au nom de l'efficacité et sous la pression des financeurs, la création de postes salariés, occupés essentiellement par des femmes, dans des conditions souvent précaires. Les premiers emplois salariés sont habituellement des contrats aidés, donc en CDD et presque toujours à temps partiel[10]. Lorsque les postes sont pérennisés, le principe du temps partiel est rarement remis en cause, en raison de difficultés financières, mais aussi, parfois, par manque de réflexion alors que, par ailleurs, les militantes revendiquent droit au travail et autonomie financière pour les bénéficiaires de leurs actions et de façon plus générale pour l'ensemble des femmes. Mais tiraillées entre des valeurs féministes qu'elles appliquent scrupuleusement à leurs usagères et la pénurie de moyens qui en fait des employeuses peu prodigues, elles peinent souvent à étendre cette perspective féministe à leurs salariées. Il ne s'agit évidemment pas là d'un parti pris conscient mais plutôt d'une incapacité à identifier ces paradoxes tant salariat et militantisme restent imbriqués dans les premiers temps.

Les mauvaises conditions d'emploi sont, répétons-le, inséparables de la difficulté des associations à assurer leur propre survie financière. Mais elles traduisent également un déni, dans les faits sinon dans les souhaits, de la qualification des salariées, alors même que ces dernières sont en première ligne pour concrétiser les nouvelles formes d'activité

---

[8] Loiseau, Dominique, *Femmes et militantismes*, Paris, L'Harmattan, 1996.

[9] Le Gentil, Morvan, Soudée, Noa, « Passage au salariat dans les associations de bénévoles : en quoi l'évolution de l'organisation et du fonctionnement traduit elle des changements dans le portage du projet associatif ? », communication au colloque *Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales. Approches pluridisciplinaires*, Réseau des chercheurs en Economie Sociale de l'Ouest, Nantes, 29-30 septembre 2008, p. 7.

[10] Dussuet, Annie, Lauzanas, Jean-Marc (dir.), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, PUR, coll. « Economie et société », 2007.

inventées par ces associations, pour innover sur des terrains difficiles. Conditions d'emploi précaires et fréquente surqualification des salariées entraînent d'ailleurs un *turn over* important, qui à son tour limite le processus de qualification des emplois. Si l'on ajoute que les conditions dégradées d'emploi sont parfois justifiées au nom de l'intérêt des usagères, on aboutit à la situation paradoxale où les associations de défense des droits des femmes contribuent à reproduire le système de genre contre lequel elles se sont constituées.

D'autre part, la volonté militante de refuser l'expertise se heurte, à un moment donné, à la nécessité de recruter des salariées formées à la relation d'aide auprès de personnes en grande fragilité ; salariées qui vont généralement finir par adopter la posture de « l'experte », tendant à exclure les militantes et les usagères de l'action, même si par ailleurs elles s'appuient sur les analyses féministes pour remplir leurs missions. Mais à l'autre extrême, la volonté de refuser l'expertise se confronte aux difficultés qui émergent quand les mêmes personnes sont à la fois militantes/usagères/salariées : difficultés liées à l'intervention de l'affectif. Même si les émotions contribuent à la construction du lien social et à la motivation pour mener à bien la mission de l'association[11], elles deviennent problématiques lorsqu'elles prennent une place dominante.

Toutefois, notons que dans le même contexte, d'autres associations refusent d'entrer dans ce processus de salarisation. Par exemple, fondée en 1999 dans le but de réfléchir sur la question de la parité en politique, de venir en aide aux femmes victimes de violences et de diffuser une information spécifique aux femmes, Rien sans Elles[12] se pose assez vite la question du recrutement d'une salariée. Mais elle oppose à cette éventualité une réponse négative justifiée par plusieurs éléments. Les militantes disent vouloir « garder cette qualité militante quand on mène des actions, fondée sur l'expérience des unes et des autres » ; elles sont également conscientes, souvent pour les avoir vues à l'œuvre dans des associations sœurs, des difficultés qui surviennent lorsque militantes, bénévoles et salariées coexistent dans la même structure, d'autant plus que les unes deviennent les supérieures hiérarchiques des autres après en avoir été les égales dans une perspective féministe ; enfin, nées plus tardivement, et fortes de l'expérience d'autres associations, elles sont aussi plus conscientes du problème que pose à leurs valeurs féministes le recrutement de femmes sur des postes forcément précaires en raison de moyens financiers toujours limités.

Evoquons encore rapidement qu'à l'opposé, au niveau strictement local, une association comme Retravailler[13] n'a pas toujours su préserver la dimension militante de ses débuts et dans des cas extrêmes le salariat a fini par faire disparaître le militantisme.

Lorsque les salariées sont d'anciennes militantes : un militantisme en posture dominante

L'impact du salariat sur le militantisme prend des formes et des degrés différents selon les modalités de la salarisation. Dans une première étape les salariées sont

[11] Le lien affectif constitue une des raisons de l'acceptation par les salariées de leurs conditions d'emploi.

[12] Association basée à Brest. Pour en savoir plus sur les actions de Rien sans Elles, voir Roux, Nicole (dir.), *Rien sans elles, de la parité en politique*, Nantes, l'Atalante, 2004.

[13] Créée en 1974 par la sociologue du travail Evelyne Sullerot, son objectif originel était d'aider les femmes qui désiraient reprendre une activité professionnelle après être restées "au foyer" pour élever leurs enfants. Elle établit, pour ce faire, la première méthode d'orientation professionnelle pour adultes. Aujourd'hui elle étend son activité à toutes les problématiques du changement professionnel et accueille « encore » 60% de femmes. Si l'Union Nationale garde une référence à l'égalité femmes hommes, ce n'est pas le cas de toutes les organisations locales.

généralement recrutées parmi les militantes, qui poursuivent ainsi leur action en changeant seulement de statut. On se trouve alors en présence d'un brouillage des frontières entre salariat et militantisme, d'autant plus important que des militantes continuent d'assumer des fonctions assurées par les salariées et que la coordination est faible, voire inexistante. Au MFPF, l'indifférenciation des statuts est renforcée par l'obligation commune aux salariées et aux militantes de suivre la formation de conseillère conjugale et familiale[14]. L'exigence de professionnalisme pèse donc aussi sur les militantes.

Dans un contexte où les salariées sont d'anciennes militantes et les employeuses des militantes actives, l'engagement militant des salariées perdure. Ces dernières ne comptent ni leurs heures ni leur énergie et se soucient peu des conditions d'emploi qui leur sont faites. Mais du côté des structures, théoriquement garantes du respect du droit du travail à partir du moment où elles deviennent employeuses, les postures sont diverses (d'une structure à l'autre et au fil du temps). Les employeuses étant elles-mêmes militantes, elles ont une demande implicite, mais parfois explicite, d'engagement de la part des salariées. Par exemple, elles n'envisagent pas facilement de compter les temps de participation aux manifestations[15], de formation ou encore de déplacement comme du temps de travail. L'exigence la plus forte étant celle du MFPF, où l'engagement militant est une condition d'intégration dans la structure ; et l'exigence la moins forte celle du CIDFF qui s'est d'emblée davantage constitué en organisation employeuse.

En résumé dans cette première période, le militantisme reste en posture dominante tant du côté des militantes, très présentes, que de celui des salariées toujours militantes à un degré ou à un autre ; mais les enjeux du côté des salariées commencent à apparaître, et les tensions à se dessiner. L'arrivée des premières coordinatrices, elles aussi d'abord anciennes militantes, ne simplifie pas les choses car elles sont généralement promues en interne et se trouvent dans une position complexe, entre des salariées qui adoptent des attitudes diverses par rapport au militantisme et des militantes employeuses qui restent souvent en attente d'un engagement en phase avec les valeurs féministes de l'association.

Lorsque les salariées sont recrutées à l'extérieur : un militantisme interrogé et fragilisé

Mais généralement, dans un second temps[16], les exigences en termes de qualité de service entraînent un recrutement sur des critères précis de qualification. C'est avec l'avancée de la salarisation, notamment l'arrivée de salariées recrutées en externe sur des qualifications spécifiques, et avec les modifications globales du contexte militant (tendance à une marginalisation du militantisme dans l'ensemble de la société) que les questions liées au salariat émergent, et deviennent source de tensions. Salariées et militantes ont alors du mal à trouver leur place.

Pour les salariées, le brouillage des frontières, accru par un contexte de travail et de militantisme où l'affect est fort (la confrontation à la souffrance d'autrui, la vulnérabilité) est d'autant plus redoutable qu'un accompagnement fait souvent défaut ; leur demande de clarification des rôles s'intensifie sans être toujours comprise. Dans

[14] Formation lourde de 450 heures sur deux ans.

[15] Sur ce point le cas des CIDFF est particulier dans la mesure où les salariées de ces associations ne peuvent pas, institutionnellement, défiler sous une banderole CIDFF. Lorsqu'elles participent à des manifestations, c'est nécessairement en leur nom personnel.

[16] Cette présentation linéaire ne veut pas dire que le déroulement réel l'est toujours.

certaines associations, les militantes analysent parfaitement que les salariées souhaitent un rapport employeurs/salariés ordinaire, qu' « on les embête quand on veut militer » ; mais dans d'autres, les demandes d'engagement restent fortes. Même lorsque l'engagement n'est pas une condition d'embauche, il est encore souvent attendu, y compris de la part de responsables qui tentent pourtant d'être attentives au respect du droit du travail pour leurs salariées.

Pour les militantes, la création des directions a accentué la dissociation des fonctions salariées et militantes, voire le refus des salariées de travailler avec les militantes, au nom de la compétence professionnelle, de la situation d'expertes qu'elles revendiquent et qui contredit les fondements des associations tout en excluant les personnes qui s'y réfèrent et tentent de les transmettre. Dans certaines associations, on assiste alors à une démission des militantes qui fuient à la fois un climat tendu et une organisation dans laquelle elles ne se retrouvent plus, ni sur le plan des valeurs défendues, ni sur celui de la pratique, notamment lorsqu'elles sont confrontées à la nécessité de gérer des salariées sans y avoir été préparées. Certaines regrettent l'affaiblissement, voire la perte, de la dimension conviviale, et considèrent que les fondements de l'association sont battus en brèche. Celles qui restent regrettent parfois d'être accaparées par les tâches de gestion au détriment de la réflexion féministe sur les missions et les pratiques de l'association. En effet, avec le salariat, la recherche de financements – avec notamment la perpétuelle obligation de renouvellement des projets – devient une hantise que partagent dans des proportions variables direction salariée et encadrement militant.

Mais avec le temps se pose aussi la question du renouvellement des militantes. Deux phénomènes distincts, et parfois cumulatifs, s'observent alors. D'une part les jeunes femmes qui souhaitent s'investir dans ces associations à titre militant peuvent se heurter à un ensemble d'éléments qui les découragent, entraînant un *turn over* important au sein des nouvelles générations. Entre les tensions internes, l'absence de temps collectifs consacrés a l'acculturation féministe au profit des temps plus gestionnaires hégémoniques et l'attitude défensive des salariées échaudées par des relations parfois conflictuelles avec les militantes originelles, certaines jeunes militantes peinent à trouver leur place et renoncent à se battre pour la conquérir, en dépit d'un intérêt réel pour la cause et les analyses féministes. D'autre part, un nouveau profil de militante (ou bénévole) semble se dessiner dans certaines associations de façon très récente. Etre militante deviendrait un statut social pour certaines personnes qui mettraient l'accent sur le temps mis à la disposition de l'organisation et demanderaient en contrepartie des dédommagements tels que des chèques repas bénévoles, des forfaits de stationnement, voire la prise en charge des frais de *baby siter* lorsqu'elles viennent assister aux AG.

Rappelons encore, au-delà des tensions unanimement partagées, la grande diversité de situations et de positionnements d'une fédération à l'autre et parfois au sein de chaque fédération. Mais dans tous les cas, militantes et salariées s'accusent mutuellement de nuire à l'association tant que les racines des différents ne sont pas identifiées.

Retrouver cohérence et cohésion

La présence des salariées s'avère finalement un facteur de prise de conscience de la part des militantes de la nécessité de redéfinir, non pas leur militantisme, mais plutôt le champ de son application. Au terme d'un cheminement plus ou moins long et douloureux, elle oblige le militantisme initial, ciblé sur les missions envers les usagères, à s'élargir et à s'étendre à toutes les actrices de ces associations. Il est même probable que, dans des associations comme les CIDFF qui ont longtemps été « interdites de féminisme affiché », l'ancrage salarial de l'activité ait conforté le militantisme, ou du

moins la prise de conscience et la réflexion féministes, qui se répercutent à leur tour sur les pratiques professionnelles. Passés les premiers temps de déstabilisation, les associations tentent de rebondir et de mettre en place des solutions ménageant les deux dimensions militante et professionnelle qu'elles souhaitent continuer à concilier.

Ainsi, certaines associations, notamment les CIDFF, s'orientent vers la rédaction d'un projet associatif, réactualisé périodiquement par les salariées et les militantes (via le CA pour ces dernières), dans des proportions variables pour le rôle des unes et des autres. Ce projet formalisé réaffirme des valeurs et finalités communes, et instaure des pratiques complémentaires entre salariées et militantes. La réaffirmation des valeurs collectives peut passer par la création ou le développement de formations internes favorisant une acculturation commune, notamment pour transmettre les « valeurs historiques » de l'association, l'histoire et les pratiques du féminisme.

Mais avant tout, les questions et tensions suscitées par la gestion des ressources salariées et militantes dans une association devenue employeuse, par les difficultés de pérennisation ou de transmission des valeurs originelles, ont obligé les associations de défense des droits des femmes à une mise à plat, encore en cours pour nombre d'entre elles. Cette mise à plat a pour objectif principal de clarifier les rôles et places de chacune et de trouver de nouvelles manières de fonctionner tout en conciliant les contraintes du salariat et les valeurs militantes. Elle conduit dans certains cas à une restructuration des CA et à la redéfinition de leurs fonctions ; la tendance, sauf au MFPF, est alors à la forte diminution ou à la disparition des salariées. Elle se traduit également par une plus grande attention portée à la qualité des emplois (adhésion à une convention collective, harmonisation des conditions de travail, limitation des CDD au profit des CDI…) et aux conditions de travail avec, notamment, la mise en place d'une représentation du personnel « classique », mais aussi de temps et lieux d'échange sur les pratiques particulièrement nécessaire vu les situations lourdes auxquelles les salariées ont à faire face. Enfin, une distinction s'ébauche entre temps militant (en dehors du temps de travail) et investissement militant dans le cadre du travail, nuance qui est loin d'être claire pour toutes, y compris pour les directrices et les présidentes vis à vis d'elles-mêmes et des autres.

Finalement, la tendance, plus ou moins aboutie selon les fédérations et au sein de chaque association, est à considérer l'association pour ce qu'elle est aussi, à savoir une association employeuse, à en assumer le fonctionnement de ce point de vue[17]. En même temps, ces mises à plat ne pouvant venir que des employeuses, c'est à dire des militantes *via* les CA (même si elles sont provoquées par les relations ou les conflits avec les salariées), celles-ci ont à cœur de trouver des solutions pour préserver les valeurs originelles qui sont les leurs, et qu'elles estiment être en danger. Pour les militantes, l'association ne peut pas, ne doit pas, être uniquement une association employeuse, même si elles ont aujourd'hui conscience de l'importance d'en assurer le fonctionnement de ce point de vue également.

Notons enfin un recours assez systématique à un regard extérieur pour analyser la situation (audit, DLA[18]…). Toutefois, les résultats n'en sont pas toujours entendus, tant ils peuvent parfois remettre en cause les fonctionnements de base des structures.

Conclusion

[17] Chauveau, Marie-Françoise, Demoustier, Danièle, Rousselière, Damien, *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie sociale, 2002.

[18] Dispositif Local d'Accompagnement.

Les questions auxquelles sont confrontées les « militantes employeuses » avec la salarisation les amènent également à aborder d'autres thèmes de réflexion. Ainsi, certaines militantes souhaitent revenir à une direction collégiale, qui offre selon elles davantage de protection face aux risques de prise de pouvoir personnel, et apparaît plus en conformité avec le fonctionnement féministe antérieur à la salarisation. Une autre réflexion est en cours sur la place des hommes, comme « public » (les réponses sont diverses selon les associations, notamment sur les hommes violents, et sur les hommes victimes de violences) et comme militants. Quelques hommes travaillent déjà dans ces associations, mais souvent sans que la réflexion sur l'impact de leur présence préexiste à leur recrutement. Or cet impact peut être de plusieurs ordres. Du point de vue salarial on observe que leur présence réactive la question des rapports de genre dans la mesure où ils occupent bien souvent le seul poste à temps plein de la structure ; d'un point de vue militant, certaines pensent, par leur présence, donner aux femmes victimes de violence et à leurs enfants une autre image masculine.

Entre salariat et militantisme, il s'agit donc bien d'une interrelation, d'une interaction complexe : le salariat interroge, parfois rudement, le militantisme, l'oblige à se repositionner ; mais le militantisme influe (même si ce n'est pas toujours le cas dans un premier temps) sur la qualité des emplois et sur les nouvelles formes de professionnalité développées dans ces associations, ainsi que sur l'adoption par les salariées d'une posture militante dans le cadre de leur travail. Le tout à condition, comme nous l'avons déjà indiqué, de parvenir à bien identifier les nombreux obstacles rencontrés.