Bénévolat et salariat: quelle coexistence dans les associations ?

Erika Flahault, Dominique Loiseau, Annie Dussuet

▶ **To cite this version:**

Erika Flahault, Dominique Loiseau, Annie Dussuet. Bénévolat et salariat: quelle coexistence dans les associations ?. Transitions professionnelles dans le monde associatif et l'animation, L'Harmattan, pp. 41-51, 2010, Logiques sociales. halshs-00777010

HAL Id: halshs-00777010
https://shs.hal.science/halshs-00777010

Submitted on 16 Jan 2013

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.

Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ?

Érika Flahault
Dominique Loiseau
Annie Dussuet

Un fait divers récent, impliquant l'antenne sarthoise des Restos du Cœur, rappelle que la coexistence des bénévoles et des salarié-e-s dans les associations pose des questions. Lorsqu'une bénévole conteste auprès des tribunaux une radiation motivée par des incompatibilités d'humeur et des anomalies dans la gestion du centre de distribution, et obtient gain de cause au motif que la procédure n'a pas été respectée, on peut s'interroger sur la confusion des rôles et sur la clarté des statuts des uns et des autres. En effet, les représentations courantes du bénévolat et du fonctionnement associatif s'accommodent mal des images suivantes : des bénéficiaires se plaignant de bénévoles, des bénévoles subissant une sélection à l'entrée dans l'association, des bénévoles radiés de leur association, des conflits portés devant les tribunaux…

Or ces situations ne sont pas exceptionnelles. Elles sont souvent liées à l'une des spécificités du monde associatif : la coexistence dans une même organisation de deux formes de travail, bénévole et salarié. Cette coexistence s'accompagne souvent de ce qu'on pourrait assimiler à une « contamination » d'un statut par l'autre, un brouillage des frontières qui fait que l'on en vient à attendre des compétences toujours plus fines et spécifiques, « professionnelles », de la part des bénévoles tandis que l'on requiert de la part des salarié-e-s un engagement au-delà de leurs fonctions contractualisées.

Cet article propose une réflexion sur cette coexistence du salariat et du bénévolat dans les associations. Quelle division du travail, quelle définition des fonctions s'établissent entre les bénévoles et les salarié-e-s ? Quels conflits y voient le jour et que traduisent-ils des brouillages de frontières et des décalages dans les attentes vis-à-vis des uns et des autres ? Que nous apprennent ces éléments des processus de professionnalisation[1] à l'œuvre dans ces organisations ?
Nous nous appuierons principalement sur les cas de deux secteurs qui se distinguent nettement par leur degré d'avancement dans le processus de professionnalisation et quant à leur recours au travail salarié et au travail bénévole : les services aux personnes et l'environnement (encadrés 1 et 2). Historiquement, le milieu associatif est d'abord le lieu de l'engagement bénévole. Ce n'est qu'après un certain temps d'existence, de formalisation, voire d'institutionnalisation des organisations, que le salariat y apparaît, sans supprimer la présence bénévole, ne serait-ce qu'au sein des instances dirigeantes, par définition bénévoles.

[1]Nous entendons distinguer ici deux processus, la salarisation et la professionnalisation. Le processus de salarisation consiste à rémunérer une fonction jusque là assumée bénévolement, mais qui constitue un emploi « classique » qui pourrait tout aussi bien se rencontrer dans le secteur marchand ou le secteur public (comptabilité, gestion de structure, secrétariat accueil, management…). La professionnalisation est entendue comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités ; lorsque le processus de professionnalisation est achevé, celle-ci aboutit à la reconnaissance par l'ensemble social de la légitimité du contrôle de l'activité et de son accès par les professionnels eux-mêmes (Hughes, 1996).

Encadré 1 : les associations de services aux personnes

La plupart des associations de service aux personnes sont nées dans l'immédiat après-guerre tant en milieu urbain que rural, portées par des militant-e-s de la mouvance catholique sociale. Les premières salariées, les « travailleuses familiales », sont embauchées dès la fin des années 1940, pour suppléer les mères de famille en proie à des problèmes de santé.

Au milieu des années 1960, ces associations étendent leurs activités en direction des personnes âgées ; puis, dans les années 1970, on les retrouve à l'origine d'initiatives diverses de prise en charge des enfants combinant des ressources bénévoles et salariées (crèches parentales). A partir des années 1980 l'emploi salarié va se développer massivement dans les « services aux personnes » avec la concomitance d'une volonté politique de maintien à domicile des personnes âgées et d'une recherche de « gisements d'emploi » permettant de mettre au travail des chômeurs (ici des chômeuses).

De nombreux organismes vont alors se développer, essentiellement sous statut associatif, jusqu'aux années 2000. Depuis, on assiste à la montée d'une concurrence du secteur lucratif, qui, s'il reste minime en nombre d'heures travaillées, affirme de plus en plus sa légitimité à travers l'efficacité économique qu'il revendique, et surtout, depuis le Plan Borloo de 2005, le développement de l'emploi direct en chèque emploi service (CESU) tire les coûts vers le bas.

La comptabilisation des salarié-e-s du secteur apparaît difficile du fait du caractère atypique des emplois (temps partiels, situations de multi-employeurs). Les estimations gouvernementales majorent très certainement ce nombre pour corroborer l'annonce faite en 2005 de la création de 500 000 emplois en 3 ans. Le rapport du CERC comptabilise au total 1,2 million d'emplois déclarés pour les services à la personne et les assistantes maternelles en 2006. Environ 200 000 seraient le fait d'associations prestataires (CERC, 2008).

Encadré 2 : les associations de nature et d'environnement

Le monde des associations de nature et d'environnement se caractérise par une grande diversité (taille, histoire, missions, moyens d'action ou territoires d'intervention).

Les premiers salarié-e-s y sont arrivés dans les années 1970 avec la mise à disposition des objecteurs de conscience, devenus par la suite permanents. Mais l'emploi salarié ne s'est réellement développé qu'à partir de 1997 avec la mise en place du dispositif « Nouveaux services - Emplois-Jeunes » qui a permis de doubler les effectifs. Ainsi, pour un tiers des structures, l'embauche du premier salarié-e remonte seulement à 12 ans, alors même que les deux tiers d'entre elles ont plus de 20 ans d'existence.

Une étude réalisée par l'ANACT en 2006, en collaboration avec la Fédération Nationale des associations de nature et d'environnement (France Nature Environnement) forte de 3000 structures adhérentes, dresse le portrait suivant : un peu plus de 10% des associations enquêtées sont employeuses ; 1/3 d'entre elles compte 1 à 3 salarié-e-s et 1/4 en compte plus de 9. Ces salarié-e-s sont plutôt jeunes (45% ont moins de 30 ans) et très qualifiés (50% disposent d'un diplôme de niveau bac +3 ou au-delà, en rapport avec l'emploi occupé). Une quinzaine d'activités ont été répertoriées, les plus significatives étant l'éducation à l'environnement, l'expertise, la gestion de sites d'intérêt patrimonial pour les activités du « cœur de métier », et la fonction d'assistant technique associatif pour les postes polyvalents, surtout dans les associations à salarié-e-s unique.

Les exemples cités dans cet article se fondent principalement sur le cas du réseau des Conservatoires d'Espaces Naturels, regroupés au sein de la fédération Espaces Naturels de France (ENF), elle-même adhérente à FNE. L'ensemble du réseau, spécialisé dans la gestion concertée des sites d'intérêt patrimonial, recense 450 salarié-e-s dispersés sur tout le territoire français, dont 12 au sein de la fédération.

Dans le secteur des services aux personnes et dans celui de l'environnement, l'apparition des emplois salariés et le processus de professionnalisation se déclinent selon des temporalités décalées et des logiques différentes. Ainsi, le développement de l'emploi est déjà ancien dans le premier, le second étant un secteur employeur plus récent. Les questions de la formation, de la gestion des ressources humaines, des mobilités salariées, des représentations syndicales ou des statuts et conditions de travail se posent depuis peu dans le domaine de l'environnement alors qu'elles ont déjà suscité de nombreuses réflexions et adaptations dans celui des services aux personnes. Il en est de même pour les questions portées par la coexistence des salarié-e-s et des bénévoles. Enfin, il est important de souligner que les logiques qui président à l'apparition des emplois salariés dans les deux secteurs diffèrent notablement. Dans celui des services aux personnes, proposer des emplois aux femmes des milieux populaires et/ou ruraux fait partie

intégrante des missions des organisations associatives, tandis que dans celui de l'environnement, le développement de l'emploi ne constitue qu'une conséquence de l'évolution des structures, un moyen rationnel de mener à bien les missions environnementales qu'elles se donnent. La constitution d'un secteur d'emploi apparaît dans un cas comme une fin en soi, dans l'autre comme un moyen (qui peut à terme apparaître comme une fin mais ne l'est pas initialement). Les processus de salarisation et de professionnalisation s'en trouvent par conséquent articulés différemment. Ils tendent à s'imbriquer étroitement dans le premier cas et connaissent au contraire une certaine déconnexion dans le second. Au-delà du décalage temporel mentionné, les processus de salarisation et de professionnalisation rencontrent des états similaires. Ils ne se déclinent pourtant pas toujours dans le même ordre et l'on ne peut prétendre les ordonner de façon chronologique, tant les situations varient d'un secteur à l'autre, et d'une structure à l'autre au sein d'un même secteur. Nous ne présenterons donc pas ici un tableau cohérent et exhaustif des formes de coexistence entre bénévoles et salarié-e-s, mais tenterons seulement de repérer des situations types qui nous paraissent emblématiques des questions soulevées par cette coprésence. On verra ainsi d'une part comment, dans certaines associations, les formes salariales apparaissent marquées par le militantisme ; d'autre part comment les processus de professionnalisation y empruntent, de ce fait, des voies originales ; et enfin comment le bénévolat lui-même subit des transformations liées au contact du travail salarié.

Des formes salariales marquées par le militantisme

On observe ainsi des situations où la salarisation est marquée par le militantisme. Les structures raisonnent alors plus en termes de permanent-e-s, puis de professionnel-le-s, que de salarié-e-s proprement dits, privilégiant l'adhésion au projet plutôt que le rapport de subordination induit par le salariat. Plusieurs cas de figure peuvent en résulter.

Du continuum biographique entre bénévolat et salariat…

Le premier est constitué par l'existence d'un *continuum* biographique du bénévolat au salariat ; les premiers salarié-e-s sont alors plutôt d'anciens bénévoles antérieurement investis de façon militante, restant militants au-delà de leur statut salarié. Cette continuité biographique n'a pu manquer d'avoir des effets sur la conception de la place et du rôle des salarié-e-s, adhérant alors forcément aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, et plus ou moins prêts à effectuer des tâches supplémentaires, comme militants. Ce *continuum* est perceptible dans l'embauche des premiers salarié-es du réseau des Conservatoires Régionaux d'Espaces Naturels : ce sont d'abord les bénévoles des structures, quel que soit le poste à pourvoir : gestion de site naturel, comptabilité ou direction de l'association. Le passage d'un recrutement en interne, au sein du vivier des bénévoles « naturellement » enclins à un engagement fort sur les valeurs et projets de la structure, à un recrutement externe fondé sur une compétence professionnelle sanctionnée par un diplôme est encore très récent dans la plupart des structures. En revanche, dans un certain nombre d'associations de services aux personnes, ce *continuum* biographique a pris d'autres formes. Les salariées des années 1950 (les « travailleuses familiales ») étaient salariées mais aussi le plus souvent militantes de l'association, sans être toutefois engagées dans sa gestion quotidienne bénévole. Les « aides à domicile » actuelles ne participent guère en général à la vie associative. Ces exemples marquent bien l'opposition entre la reconnaissance du rapport de subordination qui fonde le droit du travail salarié, et la valorisation de la personne, spécifique au milieu associatif, qui impose adhésion, engagement et une relative égalité entre membres. Ce *continuum* biographique peut donner lieu à des situations relativement claires où les fonctions

salariées et bénévoles d'une même personne se définissent sans chevauchement. C'est par exemple le cas lorsque le comptable salarié d'une association naturaliste y procède, en tant que bénévole, à des inventaires d'espèces naturelles.

... à la confusion entre travail bénévole et travail salarié

La continuité peut également conduire à une confusion entre travail bénévole et travail salarié, lorsque les tâches effectuées sous l'un et l'autre statut sont proches ou mal délimitées ; ou encore lorsque les employeurs, eux-mêmes bénévoles très investis dans la vie de la structure, peinent à reconnaître la possibilité d'un engagement limité des salarié-e-s associatifs. Ce dernier cas de figure s'exprime dans les propos d'un administrateur de la principale fédération des associations de nature et d'environnement (FNE) qui évoque avec inquiétude le passage « du stade du personnel de la cause poursuivie par chaque association à la cause du personnel ». En un mot, les salarié-e-s sont bien là pour servir une cause, y compris au-delà de leur contrat de travail, et non pour se préoccuper de leurs droits en tant que salarié-e-s.

Sur le terrain des services aux personnes, la demande, implicite ou explicite, faite aux salarié-e-s, de s'engager sur des valeurs, présente parfois une configuration extrême, comme on a pu l'observer dans le cas des crèches « sauvages » de la décennie 1970. Au nom des valeurs partagées, d'un même objectif, d'une même volonté de transformation de rapports sociaux, certaines militantes ont pu accepter des rémunérations très faibles, inférieures au SMIC. Le rapport salarial est alors vidé de sa substance, avec l'adhésion totale de la personne concernée, mais en dehors de tout cadre légal et donc du droit du travail. Les sommes perçues s'apparentent alors davantage à une « indemnité » qu'à un salaire. Au-delà de la caractéristique d'une époque et d'un fonctionnement militant, on peut s'interroger sur la part de « politique de l'autruche » pour les « bénévoles-employeurs », par ailleurs eux-mêmes fortement investis concrètement dans le fonctionnement quotidien. Le brouillage des frontières entre bénévolat et salariat ainsi opéré semble bien se traduire la plupart du temps par une dégradation du rapport salarial, au nom des valeurs de l'association : il est porteur d'un accord, de la part des salarié-e-s, face à des conditions de travail qui ne sont plus ou pas acceptées dans d'autres circonstances où l'engagement ne prime plus. Ce brouillage est peut-être d'autant plus facile que les salarié-e-s sont des femmes[2], mises en demeure d'accepter, grâce à la référence aux valeurs, des conditions de travail ou d'emploi pourtant atypiques dans le cadre salarial. La même logique de confusion semble prévaloir lorsque les salarié-e-s associatifs hésitent à se syndiquer, et ce, paradoxalement, d'autant plus qu'ils ont d'abord été militants (ou bénévoles) de la structure[3]. Comme si la salarisation marquée par le militantisme interdisait de porter les désaccords en dehors du cercle « de famille » de la structure elle-même. Toutefois, considérer que ce brouillage entre bénévolat et salariat mettrait les structures à l'abri des conflits relèverait de l'angélisme : beaucoup de salarié-e-s associatifs aujourd'hui n'ont pas de parcours antérieur militant, et leurs attentes ne sont pas celles des anciens bénévoles.

Le décalage entre les attentes des salarié-e-s et les pratiques des associations employeuses suscite ainsi des conflits vécus d'autant plus douloureusement que les relations y restent très personnalisées et la dimension affective prédominante, notamment pour les plus petites structures. Il est significatif de la confusion entre travail salarié et bénévole que les conflits portés devant les prud'hommes concernent d'abord le temps de travail : il s'agit alors d'une sorte de harcèlement lié au fait que les salarié-e-s souhaitent se « cantonner » au statut salarié,

[2] *A fortiori* dans les services aux personnes où les emplois constituent des prolongements des activités domestiques…

[3] Cela explique sans doute que, lorsque les conflits sont portés devant les prud'hommes, instance par excellence de résolution des conflits salariaux, ils le sont généralement par les salarié-e-s eux-mêmes, hors accompagnement syndical, surtout pour les structures de petite taille.

face à des bénévoles dirigeants qui agissent en plus de leur travail et ne comprennent pas la position de retrait des salarié-e-s. Dans un premier temps ces derniers ont souvent accepté ces conditions dérogatoires au droit du travail (par exemple, des heures supplémentaires non payées) jusqu'à ce que la confiance s'amenuise, s'émousse. C'est alors une réaction en chaîne, dans laquelle ressurgissent tous les éléments du harcèlement. A l'inverse, des bénévoles demandent devant ces mêmes tribunaux une requalification ou la reconnaissance de droits pour la retraite ; et ce alors qu'on ne se situe pas *a priori* dans le domaine de compétence d'une instance spécialisée dans les conflits du travail. Ainsi, lorsque le salariat ne passe plus par le bénévolat, leur coexistence induit de nouvelles attentes, non seulement du côté des salarié-e-s, mais aussi du côté des bénévoles. Quelles peuvent être alors leurs places respectives ? La question de la division du travail entre eux fait débat dans beaucoup d'organisations rencontrées.

Une professionnalisation militante ?

Au-delà de la salarisation et des caractéristiques des emplois offerts, le monde associatif participe également à un processus de professionnalisation, entendu comme l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux métiers, de nouvelles professionnalités. L'intérêt des associations pour la situation de leurs salarié-e-s ne peut être séparé d'une préoccupation plus générale concernant la qualité des services produits : elle semble inséparable de la qualification professionnelle reconnue aux travailleurs associatifs, bénévoles ou salarié-e-s. Les valeurs associatives sont toujours là, mais souvent domine la notion de réponse aux besoins des usagers, ainsi que les compromis jugés nécessaires pour maintenir l'association en vie, face à la concurrence d'un secteur marchand.

Quand la professionnalisation des salarié-e-s est soutenue par les valeurs militantes

Dans certains cas, le militantisme des bénévoles a permis la professionnalisation des salarié-e-s. L'« invention » par les associations de la profession de travailleuse familiale en est exemplaire : il s'agissait alors d'apporter une aide à des familles de milieu populaire dans lesquelles la mère ne pouvait faire face aux tâches quotidiennes, pour des raisons de santé ou de surcharge. Mais d'une part l'attachement de ces associations à l'autonomie du monde ouvrier leur interdisait de recourir à un bénévolat, forcément extérieur au milieu, qui aurait été perçu comme condescendant, d'autre part leurs valeurs familialistes leur faisaient reconnaître les tâches à effectuer, domaine de la mère de famille, comme un ensemble impossible à déléguer à du personnel non qualifié. Ainsi, les « travailleuses familiales » furent des salariées à part entière, et « qualifiées » : leur formation a été envisagée d'emblée, et le diplôme correspondant, délivré par le Ministère des Affaires Sociales, créé dès 1949. Pour ces associations, d'inspiration catholique-sociale, et proches du mouvement ouvrier, le respect de la dignité des salariées imposait de leur garantir un salaire décent, correspondant à la juste rémunération de leur travail et permettant à des jeunes filles d'origine populaire d'assurer leur subsistance. De façon assez paradoxale, ces associations animées par des militantes, elles-mêmes mères au foyer, ont réussi en un laps de temps très court à créer une profession, certes une « profession de femme », mais une vraie profession.

Leur transformation récente en « Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale » résulte d'une volonté de la part des associations de pérenniser leur qualification. Par ricochet, les salariées des autres métiers de l'aide à domicile ont été statutairement cantonnées au travail ménager, alors qu'il est évident pour tous les acteurs que leur investissement réel va bien au-delà. Le constat de cette dérive vers la précarité des emplois (essentiellement féminins) ainsi générés a suscité une réaction de certaines associations ; elles ont cherché à préserver le droit du

travail, à favoriser une formation continue qualifiante, à faire émerger un collectif de travail, afin de maintenir ou de créer un niveau de formalisation protecteur. Malgré les vicissitudes apportées par les politiques publiques de développement des emplois de proximité, toutes les grandes fédérations nationales de services aux personnes incluent aujourd'hui dans la présentation de leurs valeurs et principes le souci de limiter la précarisation des emplois.

Quand la professionnalisation est handicapée par le bénévolat

Les diverses transgressions de frontières entre salarié-e-s et bénévoles sont aussi porteuses de risques de déqualification et de flexibilisation pour les salarié-e-s. On peut ainsi remarquer que, dans les crèches parentales, la présence des parents auprès des enfants se substituant aux professionnels du secteur a entraîné une révision des compétences nécessaires, et les normes d'encadrement ont pu être revues à la baisse. Par ailleurs, pour nombre de cadres associatifs, la dimension militante demeure essentielle dans leur implication professionnelle, malgré la technicisation et la professionnalisation. La mise en œuvre de compétences s'opérant en articulation avec les convictions, les cadres du monde associatif « acceptent » d'être moins payés que sur le marché du travail « lucratif ». Rappelons que les plus diplômés sont particulièrement pénalisés par l' « écrasement » de la hiérarchie des salaires. Cette caractéristique n'est pas étrangère à la présence importante des femmes dans ce milieu (70% des salarié-e-s associatifs). Mais il est difficile de savoir dans quel sens se décline la relation : davantage de femmes car les hommes diplômés n'accepteraient pas de si bas salaires (les femmes seraient plus enclines à adhérer aux valeurs d'engagement et à accepter un salaire moindre en contrepartie d'un travail intéressant) ; ou bas salaires en raison de la combinaison d'un salariat féminin et d'un secteur de l'économie sociale qui joue sur les valeurs ? La professionnalisation des bénévoles pourrait aussi, dans une certaine mesure, s'inscrire dans les handicaps de la professionnalisation des salariés, car elle contribue à leur faible reconnaissance : si tout le monde se professionnalise, quelle est la spécificité et la « plus-value » des salarié-e-s ? Ces transgressions de frontières conduisent à poser la question de la professionnalisation non seulement pour les salarié-e-s, mais également pour les bénévoles.

Quelle place pour le travail bénévole ?

Lorsque salarié-e-s et bénévoles coexistent au sein d'une même structure, les rôles de ces derniers sont plus ou moins construits formellement ; ils le sont d'autant plus que le bénévole est en contact étroit et régulier avec les bénéficiaires de l'activité, et/ou avec les salarié-e-s. Il y a alors essai de définition de la place du bénévole dans la matrice sociale, notamment en le situant comme complémentaire et non concurrent dans la division du travail au sein de l'association. Mais en même temps, « l'étrangeté » du bénévole inscrit dans ce monde du travail sans en être vraiment fait désordre, d'où le développement par les associations de procédures inspirées du monde du travail (recrutement, formation, définition de profils de poste…). Ce qui revient non pas vraiment à professionnaliser le bénévolat, mais à l'institutionnaliser, tout en conservant un statut paradoxal de « travailleur non institutionnel ».

Qui encadre qui ?

Depuis les années 1970/80, la diversification des créations associatives, leur insertion dans les politiques publiques de l'emploi, la transformation des modalités de financement public ont obligé les associations à préciser et structurer leur fonction employeur, d'abord par l'émergence de la fonction, puis par le développement de la notion de gestion des ressources humaines, et le besoin de reconnaissance d'une représentation spécifique comme employeurs. Quand les dirigeants bénévoles peinent à s'assumer comme employeurs, les relations entre bénévoles et salarié-e-s posent un certain nombre de questions : comment se positionner lorsqu'on passe du

statut de bénévole à celui de directeur de structure, ou de bénévole « collègue » à bénévole employeur lorsqu'on vient de recruter un ancien bénévole ? Plus largement, comment les bénévoles peuvent-ils « encadrer » des salarié-e-s ? ... et quelle est la légitimité des salarié-es à organiser le travail des bénévoles ? Dans les associations environnementales, novices dans la fonction employeur, l'orientation théorique qui semble s'affirmer est celle d'une stricte répartitions des rôles entre des salarié-e-s chargés du fonctionnement quotidien et de la gestion des structures, et des bénévoles chargés de la direction politique, d'un rôle de réflexion, de proposition mais aussi de contestation. Dans le même temps se pose la question du « paradoxe des dirigeants bénévoles » : malgré l'importance des instances de décision bénévoles (conseils scientifiques et conseils d'administration dans le cas des Conservatoires), la professionnalisation et le degré d'expertise des salarié-e-s préparant les dossiers sont tels que se pose à terme la question de l'utilité de ces instances de décision. Conseils scientifiques et surtout Conseils d'administration risquent de devenir de simples chambres d'enregistrement de décisions préparées par des salarié-e-s très compétents. Pourtant, dans ce milieu, bénévoles comme salarié-e-s sont « experts » au sens où ils sont tous très qualifiés, avec un taux exceptionnellement élevé de détenteurs d'un diplôme 2ème ou 3ème cycle scientifique. Dans l'aide à domicile, si la nécessité de la professionnalisation de l'encadrement de proximité[4] fait consensus, certaines organisations y maintiennent la présence de bénévoles. Pour d'autres, la notion même de professionnalisation implique le passage au salariat, le bénévolat semblant incompatible avec l'acquisition de ces compétences perçues comme relevant d'une nécessaire formation spécifique. La question est alors de savoir si les bénévoles peuvent être des « professionnels » et de quel ordre est cette professionnalité.

Dirigeants politiques ou employeurs professionnels ?

De façon plus générale, même si la logique des associations n'est pas celle du profit, leurs salarié-e-s représentent un élément de coût, alors que les utilisateurs des services recherchent plutôt le meilleur rapport qualité/prix. Dans les services aux personnes, la salarisation des militantes comme gestionnaires des services a entraîné de leur part une attention plus grande aux équilibres financiers, parfois au détriment de l'équilibre du projet politique. Par exemple l'implication des familles aidées est apparue moins primordiale. Il s'agit d'une tendance générale : l'écart se creuse entre une offre et une demande de plus en plus distinctes, les utilisateurs participant de moins en moins à la production des services. Le rapprochement avec l'État et les pouvoirs publics, en liant subventions et demandes de formalisation, pousse à considérer prioritaire la satisfaction des utilisateurs et la production des services au moindre coût, les conditions de travail des salarié-e-s et plus généralement les conditions de production des services devenant secondaires. Ces situations sont une des conséquences du grave déficit de la définition des fonctions, tant du côté des salarié-e-s que des employeurs. Ce déficit, l'une des manifestations de la difficulté des associations à s'assumer comme employeur, semble d'autant plus important que l'association est petite, et les postes polyvalents.

Conclusion

La question du bénévolat est omniprésente dans les associations employeuses de salarié-e-s, et se décline sous différentes formes : comme passé révolu mais inscrit dans le fonctionnement, comme présence en tant qu'employeur représentant les bénéficiaires de l'action associative, comme participation à cette action. S'y ajoute, sur un autre plan, le rapport des salarié-e-s au bénévolat, souvent spécifique des emplois de l'économie sociale. L'hybridation est donc une donnée incontournable des rapports de travail dans le secteur associatif. Les conflits qu'on y

[4] Il s'agit des « responsables de secteur » chargé-e-s en particulier des plannings des intervenantes à domicile, tâche particulièrement complexe du fait de l'éclatement des lieux et des temps de travail dans les domiciles privés.

observe présentent alors un intérêt particulier : on peut les lire à la fois comme l'une des manifestations de l'ancrage dans la relation salariale, et comme un moteur de cet ancrage. En obligeant la structure à des recadrages conformes aux intérêts des salarié-e-s, le conflit semble favoriser l'accroche au statut salarial, comme si la prégnance des valeurs associatives, insuffisante en elle-même, avait besoin d'être activée par la réaction à une situation jugée injuste. Qu'il s'agisse des conflits entre salarié-e-s et employeurs bénévoles, entre salarié-e-s et bénévoles, ou même entre bénévoles, ils dévoilent la recherche d'une définition d'un cadre porteur de sens pour l'exercice du travail.

Bibliographie

Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006.

Chauveau M.-F., Demoustier D., Rousselière D., *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, DIIESES, 2002

Chopart J.-N., Neyret G., Rault D. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La découverte,2006.

Dussuet A., *Travaux de femmes - Enquêtes sur les services à domicile*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Dussuet A., Lauzanas J.-M. (dir.), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovation*s, Rennes, PUR, 2007.

Dussuet A., Flahault E., Loiseau D., *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, DIIESES, 2007

Hély M., *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de sociologie, EHESS, 2005.

Hughes E. C., *Le regard sociologique: essais choisis*, EHESS, 1996.

INJEP, L'emploi et la fonction employeur dans les associations, *Publication de l'Injep*, n° 64, 2002.

Sadoul N., Être cadre associatif, une forme originale de l'engagement, *Les bénévoles et leurs associations*, Ferrand-Bechmann D.(dir.), 2004.

Simonet M., Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail, *Revue de l'IRES* vol. 44, n°1, 2004.

Tchernonog V., *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions,* Juris-associations / Dalloz, 2007.