

Être cadre associatif Managers in the non-profit sector

Nicolas Sadoul

Number 289, July 2003

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022177ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022177ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Sadoul, N. (2003). Être cadre associatif. *Revue internationale de l'économie sociale*, (289), 57–80. <https://doi.org/10.7202/1022177ar>

Article abstract

This contribution comes from the first study to look at managers in the non-profit sector as a specific kind of employee in the social economy. Using a detailed survey, the different types of this professional category are analyzed in a context where the managerial model seems to grow in every sphere of human endeavor, including a number of non-profit organizations. What is the context in which managers of nonprofit organizations operate? Where do they come from? What is their legal status? What are their responsibilities? What are their reference values? The majority of the associations chosen for the study are broadly involved in social and educational activities in the community, and they are members of extensive national networks that are large employers. A variety of managers run these organizations who do not reject management techniques and accept their professional role while maintaining a strong activist outlook. It seems that these unusual employees are not just managers of local SMEs with a charitable streak, nor even permanent facilitators freed from the managerial constraints of the social economy enterprise. They express choices guided by values for consolidating (or giving to the non-profit organization) a renewed capacity for changing society.

ÊTRE CADRE ASSOCIATIF

par Nicolas Sadoul (*)

Cette contribution est tirée d'une recherche s'intéressant pour la première fois aux cadres associatifs comme forme spécifique du salariat dans le champ de l'économie sociale. Par une enquête détaillée, les formes de cette professionnalité sont analysées dans un contexte où le modèle managérial paraît se développer dans tous les domaines de l'activité humaine, y compris dans nombre d'organisations à but non lucratif. Dans quel contexte évolue le cadre associatif? D'où vient-il? Quel est son statut juridique? Quelles fonctions assume-t-il? Quelles sont ses valeurs de référence? Les associations objets de l'étude, majoritairement, sont impliquées dans des activités d'animation et d'éducation populaire au sens large, membres de réseaux nationaux importants et fortement employeurs. Des cadres aux dénominations multiples les dirigent en ne repoussant pas les techniques qui en font des gestionnaires, en assumant leur rôle de professionnels tout en faisant perdurer fortement une dimension militante. Il apparaît ainsi que ces salariés particuliers ne sont pas seulement des « managers » de PME locales au supplément d'âme généreux, ni même des « animateurs permanents » dégagés des contraintes gestionnaires de l'entreprise d'économie sociale. Ils expriment des choix, guidés par des valeurs, pour consolider – ou donner à l'association – une capacité renouvelée d'action sur la société.

(*) Nicolas Sadoul, 35 ans, est secrétaire général adjoint d'une fédération d'éducation populaire (FOL du Var). Il est en outre administrateur national de la Ligue de l'enseignement. Cet article s'appuie sur une recherche menée dans le cadre de la soutenance d'un mémoire validant le diplôme des hautes études des pratiques d'entreprise couplé au diplôme d'Etat de directeur de projet d'animation et de développement à l'université de la Méditerranée à Aix-en-Provence.

Dans un environnement économique global où l'appréhension néolibérale des activités humaines devient partout prégnante, l'analyse des comportements salariaux constitue un moyen pertinent pour caractériser les domaines d'action. Nous nous sommes intéressé, à ce titre, à une forme spécifique du salariat, celle du « cadre associatif » au sens de l'encadrement salarié dans une association employeur, agent économique et social au sein des organisations à but non lucratif. En effet, nous savons que le champ de l'économie sociale en général et le secteur associatif en particulier créent des services et de nombreux emplois. Cette démarche revient à s'interroger avant tout sur un processus de professionnalisation et donc sur des dimensions identitaires. En effet, les individus tissent aussi leur vie dans leur situation professionnelle et y construisent également de nouveaux objets sociaux. Le travail, vécu et quelquefois même subi, est toujours un « drame » social où se jouent la définition et la reconnaissance sociale de soi, car « toute activité de travail quelle qu'elle soit met en jeu l'identité du travailleur⁽¹⁾ ». L'analyse des processus complexes de légitimité-légitimation des salariés dans le secteur associatif montre, selon nous, une transformation radicale de ce champ professionnel qui

(1) Dubar Claude, Tripier Pierre, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, 256 p.

risque de modifier jusqu'aux finalités premières de ce secteur à but non lucratif.

Il s'agit d'envisager une définition d'une polyactivité professionnelle et de la mettre en perspective. Nous avons tenté de vérifier si le champ de l'activité associative, en se professionnalisant fortement, ne favorisait pas l'émergence de comportements salariaux similaires à ceux de la sphère marchande. En effet, la décentralisation des compétences dans les années 80 a bouleversé l'environnement des travailleurs sociaux qui ont été confrontés à la massification des problèmes sociaux et à la complexité des réalités sociales, concomitamment à l'émergence d'une gestion technique et hiérarchique de l'intervention sociale. Même si, pour certaines de ces organisations associatives, l'emprise de logiques fonctionnelles est significative, par des rapprochements vers le modèle du « manager » intégré au paradigme gestionnaire dont ce dernier est l'archétype, le fait que l'association soit un groupement de personnes – et non de capitaux – ne suffit sans doute plus tout à fait pour l'éloigner *ipso facto* de la nouvelle économie du temps générée notamment par la mondialisation.

Les caractéristiques des cadres associatifs

Comment alors mettre en adéquation les objectifs visant à rapprocher le plus grand nombre de personnes de la culture, de toutes les formes de connaissance pour permettre à une démocratie plus citoyenne de se développer afin de favoriser une émancipation vis-à-vis des modèles économico-culturels dominants et, dans le même temps, faire vivre des associations employeurs confrontées à des règles de gestion de personnels et des activités toujours plus rigoureuses ?

Il existe des risques de transformation radicale des missions et des objectifs actuels pour ces « cadres associatifs », acteurs salariés, considérés traditionnellement comme des acteurs originaux de l'économie sociale, qui évoluent dans un processus de professionnalisation.

N'y aurait-il donc pas une variété des formes du salariat d'encadrement au sein des associations qui présenteraient les caractéristiques d'une praxis⁽²⁾ conformes aux objectifs généraux et actuels de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire ?

C'est la raison pour laquelle, à travers une enquête par questionnaire (*lire l'encadré en page suivante*), nous avons étudié diverses catégories de cadres associatifs afin de tenter de mettre en évidence une typologie proposant des indices susceptibles de préfigurer les contours d'une nouvelle profession.

En utilisant une définition multicritériée, nous avons recherché, en appliquant les méthodologies de recherche en sciences sociales, les indices nécessaires pour croiser cette nouvelle notion de « cadre associatif » dans son acception d'activité professionnelle salariée avec celle de profession dans le champ associatif. En effet, certaines associations sont animées, dirigées, encadrées par des individus qui s'inscrivent dans une élaboration collective

(2) Maurel C., « La praxis est une mise en œuvre de techniques en cohérence avec des fins », in *Education populaire et travail de la culture, éléments d'une théorie de la praxis*, L'Harmattan, Paris, 2000, 174 p.

Les éléments d'une enquête nationale

L'enquête par questionnaire a eu pour objectif principal de recueillir des informations sur la perception qu'a un salarié considéré comme cadre d'une association employeur de sa fonction professionnelle. Composé de 57 questions et de 127 items, le questionnaire est structuré autour de 4 thèmes :

- l'association qui vous emploie ;
- votre situation et votre cursus professionnels ;
- votre vision du cadre associatif ;
- caractéristiques personnelles et familiales.

Le questionnaire a donc été adressé à 700 destinataires entre les mois de septembre et d'octobre 2002. Les destinataires étaient des fédérations départementales et régionales d'associations d'éducation, d'animation, de loisirs sur l'ensemble du territoire français (400), ainsi que des associations domiciliées en région Paca, principalement dans le Var et les Bouches-du-Rhône, notamment employeurs d'emplois-jeunes (300). Au total, 130 personnes ont fourni des réponses ; 125 d'entre elles étaient exploitables, soit un taux de retour de 17,85 %.

Des associations fédérées

Ainsi, plus des trois quarts des cadres associatifs ayant répondu évoluent au sein d'associations et déclarent appartenir à une fédération nationale. Les 25 % restants appartiennent soit à un réseau, soit à une fédération régionale et locale. Seuls 10 % des cadres associatifs interrogés affirment que leur association n'adhère à aucune structure fédérative.

Les cadres interrogés sont des hommes pour 73 % et 27 % sont des femmes. Ils sont âgés de 39 à 48 ans pour près de 41 %, de 49 à 59 ans pour 31,7 % et de 25 à 38 ans pour 27,5 %.

Les domaines d'intervention de ces associations

Ils concernent principalement :

- l'éducation populaire ;
- l'animation jeunesse ;

- l'action sociale ;
- la gestion d'équipements sociaux.

Pour un dernier bloc moins important, ils ont trait à la prévention spécialisée, l'éducation à l'environnement, le développement de la vie associative et la formation professionnelle.

Ces associations ne sont donc pas mono-activités et développent plusieurs types de secteurs d'action. Ainsi, si les trois quarts des cadres questionnés déclarent appliquer la convention collective nationale de l'animation, il est nécessaire d'en relativiser l'analyse, car cela n'exclut pas que d'autres secteurs professionnels soient développés.

L'encadrement d'importantes associations

L'enquête se caractérise par l'analyse d'associations ayant des budgets très importants. En effet :

- près de 28 % des cadres associatifs ayant répondu évoluent dans des structures gérant des budgets aux montants s'échelonnant entre 762 K€ et 3 M€ (5 et 20 MF) ;
- 12,6 % d'entre eux, dans des associations développant des budgets entre 3 et 7,6 M€ (20 et 50 MF) ;
- 15 % d'entre eux, dans des organisations de plus de 7,6 M€ (50 MF) de budget, ce qui est exceptionnel, notamment pour la filière animation.

Le fait que les questionnés appartiennent à des organisations fortement employeurs est important du point de vue de l'analyse des fonctions d'encadrement, car la part des budgets consacrés au financement des salaires est de trois à quatre cinquièmes des budgets totaux. Ainsi, près de 67 % des associations employant les cadres questionnés gèrent des budgets de plus de 7,6 M€ (50 MF) et salarient plus de 100 salariés ; les 33 % restants salarient plus de 50 salariés.

de compétences, qui évoluent dans des organisations portées par des métiers, des professions que la sociologie du même nom doit pouvoir éclairer.

De la professionnalisation à la technicisation des acteurs associatifs

La vie associative a connu depuis la fin des années 70 un développement important. L'éducation populaire, l'un de ses champs emblématiques, confrontée à une phase de technicisation forte, s'est muée en une « filière » dite de l'animation socioculturelle. Ce processus s'est accompagné d'une phase de professionnalisation forte, caractérisée par l'existence de diplômes professionnels et universitaires ainsi que par la négociation puis l'application d'une convention collective nationale structurant une sphère où existe une pluralité d'activités, de métiers et de sous-professions. Ce double mouvement technicisation-professionnalisation concerne ainsi l'organisation associative, soulignant la prédominance de la dimension technico-instrumentale sur la dimension politique, car le rapport économique paraît devenir hégémonique sous les contraintes publiques, mais aussi à travers l'attrait de certaines associations pour l'imaginaire entrepreneurial.

Le modèle idéologique dominant caractérisé par la recherche du profit, dans un environnement local et global qui s'impose dans tous les domaines et jusque dans les moindres interstices de la vie en société, aboutit à des phénomènes visant à l'utilisation d'un vocabulaire similaire à la sphère commerciale, mais également à des comportements identiques (mimétisme) qui touchent y compris les organisations non lucratives au point que ces dernières adoptent des politiques de gestion similaires à celles des acteurs commerciaux⁽³⁾.

Il est vrai que nombre d'associations, organisations à but non lucratif, multiplient les activités fortement employeurs, notamment dans le cadre du développement des territoires locaux. Elles se retrouvent dès lors concernées par une logique de bureaucratisation, c'est-à-dire, selon la littérature gestionnaire⁽⁴⁾, par le développement de trois caractéristiques structurales que sont la spécialisation, la coordination et la formalisation. Alors, la logique de l'animation d'équipe de militants bénévoles par quelques « permanents » est remplacée par une logique de management des salariés, le manager devenant la figure généralisée de ces dirigeants salariés.

Il nous semble pourtant que nous pouvons identifier, au sein de cet ensemble salarial, des caractéristiques propres au champ associatif, qui ne relèvent pas complètement de ce paradigme.

Les définitions du cadre

Pour la doctrine juridique dominante, les cadres sont des salariés qui, dans l'organisation hiérarchique, exercent sur d'autres agents moins qualifiés une autorité par délégation de l'employeur⁽⁵⁾. Ils sont eux-mêmes en état de subordination par rapport à la direction. Il n'existe pas de critères légaux et la catégorie de cadres s'avère, dans la majeure partie des situations, définie par les conventions collectives. La qualité de cadre est le plus souvent soumise à une double condition :

(3) Nous nous rallions volontiers à une approche qui identifie l'association comme un « dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination et impliquant les formes de coordination marchande, domestique, solidaire, administrative, démocratique » (Enjolras B., « Association et isomorphisme institutionnel », *Recma*, n° 261, vol. 75).

(4) Anastassopoulos Jean-Pierre (sous la direction de), *Strategor, politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 1997, p. 253.

(5) Hennion-Moreau Sylvie (sous la direction de), *Les travailleurs sociaux, statuts et responsabilités*, Dalloz, 2^e édition, Paris, 1995.

- la détention d'une formation constatée (soit par un titre diplômant adéquat, soit par l'expérience professionnelle ou par la validation des acquis);
- l'exercice par délégation des fonctions de commandement impliquant une compétence technique suffisante alliée à une autorité et laissant une marge d'initiative et de responsabilité à l'intéressé.

En sociologie, le cadre demeure une construction sociale récente. Selon Boltanski ⁽⁶⁾, la catégorie sociale des cadres résulte donc d'une construction sociale – politique, institutionnelle, symbolique – récente, qui s'est structurée au temps du Front populaire. A cette époque, le thème des « classes moyennes » est utilisé dans une conjoncture de radicalisation de l'affrontement entre le patronat et la classe ouvrière. Dans les années 30, puis dans l'immédiate après-guerre, s'est imposé un ensemble de représentations qui ont installé les cadres comme une donnée incontournable. L'attachement très fort au titre de cadre, que manifestent notamment des autodidactes, fonctionne comme un leurre, car tôt ou tard ceux-ci réaliseront qu'ils ne font pas partie du même monde que les cadres diplômés des grandes écoles. La cohésion du groupe s'affirmerait dans sa diversité.

D'autres auteurs étudient les cadres comme une catégorie sociale. Ainsi, si les rapports de classe sont importants, c'est avant tout le rapport Etat-société civile qui s'impose dans l'analyse de la position sociale des couches moyennes. Celles-ci sont « *membres des appareils privés ou publics: ce sont tous des agents sociaux intermédiaires en ce qu'ils traduisent les objectifs stratégiques des organisations ou des entreprises en prescriptions destinées aux exécutants*⁽⁷⁾ ». La difficulté d'entrevoir simultanément la diversité et l'unité de cette catégorie sociale s'est caractérisée par certaines études sociologiques qui ont mis l'accent sur son unité afin d'insister sur son rôle social incontestable. Cette unité est étayée par une dimension symbolique hypertrophiée, d'une part, et sur l'appartenance à la fonction d'encadrement dans les appareils de contrôle social, d'autre part.

C'est la raison pour laquelle Paul Bouffartigue ⁽⁸⁾ promeut quant à lui la notion du « *salariat de confiance* » dont les cadres constitueraient la figure sociale typique. Ainsi, la figure traditionnelle du cadre est en cours d'effacement, car elle ne parvient plus à symboliser aussi efficacement que par le passé l'unité d'une catégorie sociale, plus nombreuse et plus hétérogène que jamais, et dont les frontières avec les autres franges qualifiées du salariat sont durablement brouillées par les métamorphoses d'ensemble de la relation salariale.

Des cadres associatifs diplômés

L'un des traits principaux traditionnels du « groupe cadre » se caractérise par la diversité tant des modes d'accès au statut que des parcours professionnels de ses membres. C'est même probablement la dimension clef qui structure l'hétérogénéité pratique d'une catégorie dont l'unité symbolique a reposé, notamment, sur la fiction d'une possible communauté de destins entre le cadre « autodidacte » et le diplômé de grande école ⁽⁹⁾. Dans le champ associatif en général, dans celui de l'animation et de l'éducation populaire

(6) Boltanski Luc, *Les cadres, l'invention d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris, 1982, 523 p.

(7) Monjardet Dominique, Benguigui Georges, « L'utopie gestionnaire, les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe », *Revue française de sociologie*, XXIII, Paris (1982), pp. 605-637.

(8) Bouffartigue Paul, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La Dispute-Snedit, Paris, 2001, 245 p.

(9) Bouffartigue Paul (sous la direction de), *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris, 2001, 348 p.

en particulier, les parcours professionnels ont longtemps été perçus comme structurés par la seule expérience, rarement par le biais des formations diplômantes.

Or, plus de 63 % des cadres associatifs questionnés affirment posséder un diplôme égal ou supérieur à la licence (bac + 3), tranche au sein de laquelle près de 44 % sont détenteurs d'une formation de niveau II et 19,5 % de niveau I, ce qui est somme toute intéressant, car les diplômes de ce niveau, propres à la filière, n'existent qu'en très faible nombre. Il est à noter que ces chiffres sont très proches de ceux des cadres toutes filières confondues, selon lesquels 57,6 % de l'ensemble des cadres possèdent un diplôme égal ou supérieur à la licence (bac + 3) en 1998, les cadres d'entreprise n'étant que 45,7 % contre 65,5 % pour les cadres du public et 84 % pour les professions libérales ⁽¹⁰⁾.

(10) Frickey A. et Primon J.-L., « Du diplôme à l'emploi : des inégalités croissantes », in Bouffartigue P., *op. cit.*, 2001, p. 169.

Le statut juridique des cadres

L'analyse de la nature juridique du statut de ces salariés originaux souligne que plus de 58 % des cadres associatifs questionnés se déclarent salariés de droit privé, 37,6 % affirmant être détachés ou mis à disposition par une collectivité locale ou par une administration auprès de leur association. Autrement dit, pour cette deuxième catégorie, il s'agit de fonctionnaires de la fonction publique nationale ou territoriale que leur corps d'origine affecte à la réalisation d'activités au sein d'associations nécessairement reconnues d'utilité publique. Ce chiffre, qui pourrait apparaître élevé, s'explique par l'existence de conventions nationales passées entre les grandes fédérations d'éducation et de jeunesse (Ligue de l'enseignement, Pep, Francas, Cemea...) – fortement questionnées dans cette enquête – et les ministères qui leur permettent de bénéficier de fonctionnaires affectés à la réalisation de missions éducatives.

Les salariés cadres associatifs, « strictement » de droit privé, assumant des postes à responsabilités importantes, sont donc majoritaires vis-à-vis des fonctionnaires détachés pour assumer ces fonctions. Cette proportion consacre une transformation importante, historique du lien existant entre les fédérations nationales d'éducation populaire et les pouvoirs publics centralisés. En effet, historiquement, le ministère de l'Éducation nationale, dans le droit fil d'une conception de renforcement des œuvres complémentaires du service public de l'éducation, affecte un nombre de postes pour l'accomplissement des missions de ces associations. Ces postes sont pourvus pour la direction et l'animation des activités, notamment aux niveaux départemental et régional. Constaté, sur cet échantillon composé de structures fortement employeurs dans le champ de l'animation, que les postes de cadres sont occupés majoritairement par des professionnels de droit privé renforce l'analyse sur la technicisation des activités qui demande effectivement des cadres formés à la direction de structures proches de PME, compétences que ne peuvent assumer derechef des fonctionnaires formés pour enseigner, pour la plupart, dans les classes de l'enseignement primaire.

(11) Cour de cassation, chambre sociale, 13 mars 2001, n° 99-40, 154 Frayssec-Adaf.

Cela étant, il faut désormais préciser que la nature du lien juridique unissant les personnels fonctionnaires mis à disposition à l'association relève du droit privé depuis une jurisprudence récente de la Cour de cassation ⁽¹¹⁾, tout du moins pour la durée de la mise à disposition, ce qui peut entraîner notamment, lors de cessation de convention de mise à disposition, le versement d'indemnités similaires à celles versées lors du licenciement d'un salarié de droit privé. Ainsi, de plus en plus d'associations bénéficiant de ces mises à disposition les considèrent comme des salariés de droit privé, ce qui pourrait avoir des incidences dans la nature de l'encadrement développé.

Les multiples dénominations

Nous nous sommes intéressés à la dénomination des cadres associatifs dans leurs diverses fonctions, car il s'agit d'un indicateur identitaire pertinent. Ainsi, près de la moitié des cadres associatifs interrogés se dénomment « directeurs », dans des acceptions diverses qui vont de « directeur (trice) » et « directeur (trice) général(e) et adjoint(e) », et sont majoritairement de droit privé. En revanche, quelque 15 % des enquêtés se déclarent « secrétaires généraux », dénomination désormais spécifique aux associations ou aux syndicats, les collectivités l'ayant elles aussi quasi totalement abandonné pour le terme de « directeur général des services » qui se retrouve ici chez 13,6 % des cadres enquêtés.

Notons que la notion de délégation est présente de manière significative pour plus de 22 % d'entre eux, qui se déclarent volontiers « délégué(e) » ou « délégué(e) général(e) » même si, dans un environnement organisationnel qui affirme souvent la prédominance de la décision politique – portée par des élus bénévoles – sur l'application technique – qui serait dévolue aux professionnels –, cette délégation affichée nommément est relativement peu utilisée.

La fonction de cadre associatif comme continuité

Avant d'occuper leur fonction actuelle, plus des deux tiers des cadres interrogés connaissaient leur association employeur de diverses manières :

- certains y étaient impliqués d'une façon non salariée et bénévole (plus de 25 %). Certes, ces personnes assumaient un rôle d' élu associatif en son sein, ce qui constitue une participation directe à la direction de l'organisation, même si elle se révèle collégiale et bénévole ⁽¹²⁾. Soulignons que le passage d'une administration bénévole à la responsabilité d'un encadrement salarié demeure un processus original ;
- d'autres (35 %) occupaient auparavant une autre fonction salariée au sein même de l'association. Ce chiffre signifie selon nous que l'évolution voire la promotion interne constituent un axe de responsabilisation professionnelle réelle.

Les sociologues des professions considèrent que la syndicalisation des acteurs professionnels constitue un indice pertinent, voire un critère déterminant dans la structuration d'une profession, y compris dans son acception

(12) Cette dernière affirmation n'est plus une considération générale, puisque la loi de finances 2002 prévoit la rémunération des dirigeants associatifs élus salariés dans des conditions strictes et limitées.

fonctionnelle. En effet, se regrouper sous diverses formes pour déterminer certaines conditions d'entrée, d'évolution, d'acquisition de tel ou tel diplôme dans diverses filières revient à réglementer l'accès à un marché professionnel. Ici, l'étude du niveau de syndicalisation des cadres associatifs montre la prédominance d'un syndicalisme employeur.

Ainsi, 81,5 % des cadres associatifs déclarent que leur association adhère à un syndicat employeur. Certes, ces syndicats n'ont pas pour objectif de réunir la catégorie des « cadres associatifs », mais bien les associations employeurs en tant qu'organismes.

Les cadres associatifs affirment être membres d'un syndicat employeur, d'une part, parce qu'il permet une représentation efficace de leur réseau associatif et, d'autre part, parce qu'il fournit des outils pour « manager » une équipe de salariés en constituant un excellent centre de ressources techniques. Peser dans le cadre du dialogue social avec des partenaires sociaux identifiés demeure l'une des raisons essentielles d'adhésion, même si le fait que ces syndicats soient porteurs de valeurs proches de leur conception d'employeur associatif est l'une des raisons le plus souvent citées.

Nous constatons ainsi que les cadres associatifs interrogés articulent leurs fonctions à celle plus large de dirigeant. Soulignons les 74 % de cadres associatifs interrogés qui n'appartiennent pas à un syndicat de salariés. Seuls 25,6 % d'entre eux affirment en être membres, dont aucun à un syndicat spécifiquement consacré à l'encadrement et près de 20 % à des centrales syndicales de fonctionnaires de l'Education nationale (Unsa et FSU). Ce qui pourrait apparaître comme une incongruité s'explique par la présence encore forte de mise à disposition de fonctionnaires à des postes d'encadrement de ces associations.

Une reconnaissance électorale récente

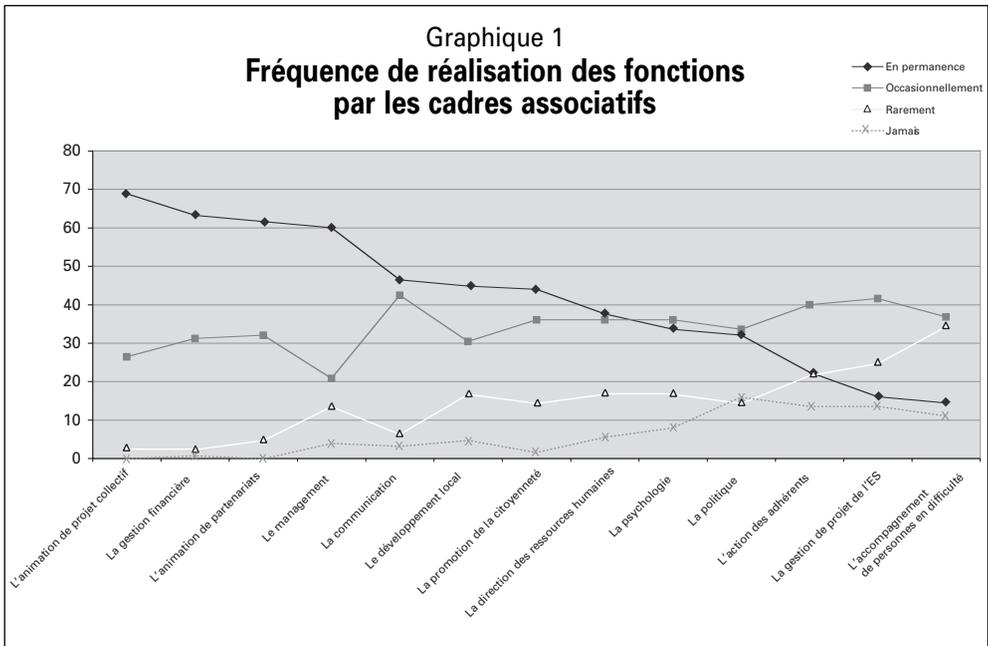
Lors des élections prud'homales de 2002, les différents syndicats d'employeurs de l'économie sociale ont constitué, avec le soutien du Ceges⁽¹³⁾, une association des employeurs pour présenter des listes communes. L'Union de syndicats et groupement d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (USGeres) assure la représentativité des employeurs auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux et regroupe aujourd'hui les employeurs de plus de dix-sept conventions collectives⁽¹⁴⁾. Cette union est née en septembre 1994 à l'initiative des syndicats d'employeurs administrateurs d'Uniformation (organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle des mutuelles, coopératives et associations), pour affirmer notamment la spécificité de l'économie sociale dans le domaine de la formation professionnelle continue. Pour la première fois, les employeurs de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles, fondations) présentaient des listes aux élections prud'homales de décembre 2002. Ils réalisent une percée remarquable en remportant 275 sièges en secteur « Activités diverses ». En obtenant près de 35 % des voix en moyenne là où ils présentaient des candidats et 11,32 % des voix au total sur l'ensemble des sections, les employeurs de l'économie sociale constituent le deuxième pôle patronal du pays.

(13) Le Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale (Ceges), créé le 30 octobre 2001, succède au Comité national de liaisons des activités mutualistes, coopératives et associatives, qui avait vu le jour en 1970.

(14) Le secteur associatif est présent dans sa diversité, avec les associations du secteur sanitaire et social dont l'Uniopss, ainsi que les associations de l'animation, du développement social, culturel, sportif et médico-éducatif, soit dix syndicats d'employeurs dont l'Unodesc, le Snogaec, le Snaless et le syndicat des missions locales et PAIO.

Cette présence dans les juridictions prud'homales, dans le collège employeur plus particulièrement, constitue selon nous la reconnaissance incontournable de l'existence de cadres associatifs, certes dirigeants, mais qui ont pu voter en tant que tels lors de cette élection.

Analyse des fonctions exercées par les cadres associatifs

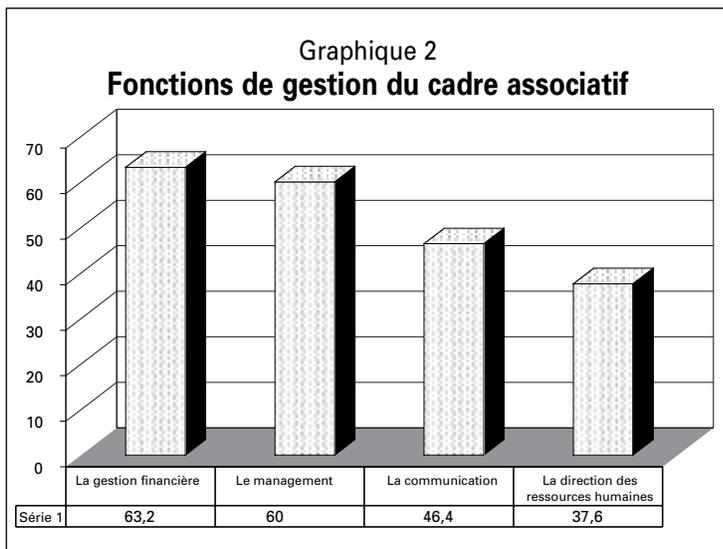


Quatre fonctions essentielles

Les cadres associatifs ont déclaré réaliser en permanence :

- l'animation de projet collectif (pour 68,8 % des cadres interrogés) ;
- la gestion financière (pour 63,2 % des cadres associatifs interrogés) ;
- l'animation de partenariats (pour 61,6 % des cadres associatifs interrogés) ;
- le management (pour 60 % des cadres associatifs interrogés).

Ils assument en permanence des compétences qui relèvent de la gestion, mais également qui ont trait à la spécificité des activités associatives. Les compétences de gestion générale d'une organisation constituent manifestement une priorité, y compris en intégrant l'item « DRH » et l'item « management ». De plus, la communication est devenue une fonction incontournable, comme complément en interne à la DRH, dans la réalité des partenariats locaux qui génèrent également, décentralisation oblige, une impérieuse nécessité de faire-savoir. Enfin, les associations qui développent en complément à leurs activités principales des actions filialisées ou sectorisées – car relevant d'une logique marchande et se trouvant dès lors fiscalisées – utilisent la communication externe pour rechercher des clients.

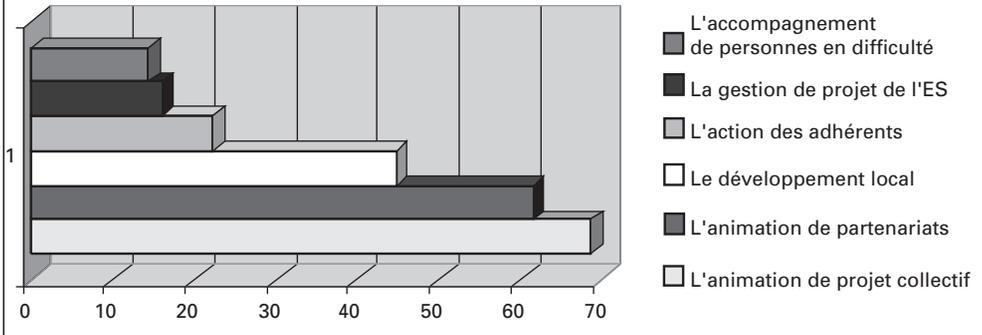


L'animation de projet

L'« animation de projet collectif » comprend la réalité statutaire de l'association et plus particulièrement la participation des élus bénévoles dans les conseils d'administration et les bureaux. C'est également au sein de ces organes de délibération que s'effectue l'intégration de bénévoles dans la réalisation d'actions auprès des adhérents ou des usagers. Constatier que cette intégration statutaire, délibérative est l'une des premières préoccupations des cadres associatifs constitue bien une spécificité réelle. Certes, il faudrait déterminer les conditions dans lesquelles elle s'opère et pour l'atteinte de quels objectifs. S'agit-il de mobiliser des dispositifs favorisant la participation des administrateurs (trices) bénévoles ou de superposer une pluralité de mandats assumés par un nombre limité de responsables? Un commencement d'explication peut être apporté par le taux assez élevé de participation des bénévoles dans le travail quotidien des cadres interrogés. Ainsi, près de 17 % des questionnés affirment travailler au quotidien avec des bénévoles, 53 % déclarant travailler avec eux régulièrement. Seuls quelque 7 % ne travaillent jamais avec des bénévoles. Ce souci de participation, d'intégration dans une démarche commune d'acteurs aux motivations diverses reste l'une des missions originelles des permanents associatifs qui ne semblent pas disparaître totalement malgré la forte professionnalisation.

Nous avons souhaité isoler quelques fonctions réalisées traditionnellement par nombre d'acteurs associatifs (*graphique 3*) et mesurer leur importance, leur permanence, leur ponctualité dans les tâches professionnelles. Or, comme nous pouvons le constater, outre les compétences d'animation de projet collectif et de partenariats, certaines compétences, considérées classiquement comme essentielles dans les projets des associations œuvrant dans l'animation et d'éducation populaire, semblent ne pas (plus?) être

Graphique 3
Fonctions spécifiques du cadre associatif



celles qui sont réalisées en permanence par les cadres interrogés. L'exemple de l'« action des adhérents » de l'association (qui est l'une des fonctions premières du « permanent associatif » salarié pour être au service des adhérents qui l'ont recruté) est significatif. Cette tâche n'occupe de manière permanente les cadres associatifs interrogés que pour 22 % d'entre eux. Cependant, elle est intégrée dans leur démarche professionnelle pour 40 % d'entre eux de manière occasionnelle, ce qui demeure un taux relativement élevé alors que nous sommes en présence d'associations de grande taille. A cette observation, plusieurs raisons.

- La spécialisation, qui peut se définir comme le passage progressif du cumul au partage des fonctions, est un processus qui s'applique aux organisations qui se développent et se bureaucratisent. Sachant que la majorité des cadres associatifs questionnés occupent des situations de direction, ceux-ci peuvent opérer un recentrage sur des fonctions propres, de gestion, en se déchargeant au fur et à mesure des fonctions opérationnelles lors de la création de postes spécialisés. Ainsi, l'« accompagnement de personnes en difficulté » n'est plus manifestement la fonction exercée le plus souvent, ce qui ne veut pas dire qu'elle ne l'est plus du tout, puisque près de 37 % des cadres associatifs déclarent s'y consacrer occasionnellement.
- L'autre raison envisagée peut être, *a contrario*, la polyvalence du cadre associatif qui continue à s'impliquer dans certaines fonctions, au-delà de ses fonctions spécifiques. Il peut renforcer, aider, remplacer un certain nombre de ses collègues, mais aussi assumer une fonction supplémentaire parce qu'elle ne fait pas l'objet d'un recrutement spécialisé, faute de moyens financiers nécessaires pour le réaliser, mais quelquefois aussi sans que ce besoin ait été réellement cerné, ou pour maintenir une situation de pouvoir. C'est la raison pour laquelle, outre les compétences assumées en permanence, celles qui le sont occasionnellement peuvent s'entendre selon nous comme réalisées régulièrement.

La gestion financière

La gestion financière constitue certes une dimension primordiale des fonctions professionnelles qui ont été observées chez les cadres interrogés. Elle est une réalité incontournable de faisabilité, d'opérationnalisation et d'évaluation des projets mis en œuvre. L'affirmer n'a rien de nouveau. En observer scientifiquement l'importance et l'assumer comme fonction essentielle, sans glisser dans une vision binaire qui laisserait à penser que les autres fonctions se révèlent happées et digérées, reste nouveau dans les secteurs de l'éducation populaire, de l'animation. Minorer son importance dans les tâches fonctionnelles mises en œuvre demeure une réaction première. Nous pensons que l'articulation « fonction principale-fonction secondaire » est essentielle pour l'envisager dans sa globalité. Nous pourrions la lier à une autre articulation : « fonction politique-fonction technique ». Si la gestion financière devient le critère principal de recrutement d'un cadre associatif, *a fortiori* dirigeant, dans une perspective de seule spécialisation, il y a selon nous un risque évident de disparition progressive de la spécificité « associative » de cet encadrement. Rien ne ressemble plus à un tableau de bord qu'un autre tableau de bord. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion répond aux mêmes règles comptables quelle que soit la structure à laquelle il s'applique. La mise en cohérence avec un projet politique associatif fort porté par le cadre associatif doit rester l'acte d'ancrage fondamental.

L'animation de partenariat

L'animation de partenariat est considérée comme une fonction primordiale par les cadres associatifs, car plus de 60 % l'assument en permanence. Comme nous l'avons évoqué, les lois de décentralisation ont renforcé des dispositifs partenariaux à plusieurs niveaux :

- d'une part, avec les collectivités locales maîtresses de nouvelles compétences et des financements afférents. Si cette dimension partenariale existe bel et bien, reconnaissons qu'elle pourrait avoir tendance à disparaître au fur et à mesure que les règles de type délégation de service public, code des marchés publics, voire vente de prestations « au prix du marché » se généralisent. Il n'y a que très peu de partenariat quand il s'agit d'appliquer les modalités d'un cahier des charges rédigé par les seuls donneurs d'ordre, fonctionnaires ou élus locaux. Pour autant, l'absence de partenariat n'exclut pas l'existence de relations basées sur l'écoute, la prise en compte de remarques et de critiques. Ce ne sont pas des critères suffisants (même s'ils sont nécessaires) à l'existence d'un réel partenariat ;
- d'autre part, avec d'autres acteurs associatifs. Certes, les organisations fédérées, mises en réseau par les fédérations d'éducation populaire, sont demandeuses de tels dispositifs. Ces fédérations jouent bien souvent le rôle d'animatrices de plate-formes d'action sur des territoires, de coordination avec une pluralité d'associations. Celles des fédérations qui ne s'orientent pas vers cette dimension ont tendance à ne plus fédérer grand monde.

Les cadres associatifs conscients de cette spécificité restent manifestement attachés à cette fonction. Outre les réserves précisées sur l'existence de réels partenariats, réaliser une action avec d'autres acteurs associatifs ou non dans un même projet, sur un même territoire est une compétence importante, essentielle. Soulignons que l'application, voire l'acharnement, que manifestent un certain nombre d'acteurs publics pour tenter de mettre en concurrence les acteurs associatifs dans certains dispositifs institutionnels pourrait conduire à une disparition progressive de cette fonction.

Le management

Le management constitue donc une fonction qu'assument les cadres associatifs, 60 % des cadres interrogés l'exerçant d'une manière permanente. Mais de quoi parle-t-on réellement ? L'encadrement et le management seraient-ils synonymes ? Dans la diversité des situations d'encadrement, ne doit-il exister qu'une matrice commune qui considère le cadre comme un manager mettant en œuvre « *un ensemble de discours, de dispositions techniques et de pratiques visant à se rendre maître du temps (planifier, prévoir), de l'espace (aménager, construire), des machines et des objets techniques (concevoir, optimiser, maintenir), des flux de marchandises (ordonnancer, transporter, distribuer), des flux d'argent (investir, budgéter, rentabiliser, facturer, encaisser) et des autres personnes* »⁽¹⁵⁾ ?

La professionnalisation des acteurs associatifs, le développement du salariat associatif plus largement restent selon nous les principales causes de cette affirmation. Elle ne va pas, semble-t-il, jusqu'à constituer un élément identitaire de cette professionnalité, mais elle est déclarée par les cadres enquêtés comme réelle. La perméabilité des discours aux affirmations continues (certains oseraient parler de propagande) du vocabulaire managérial et entrepreneurial généralisé peut également expliquer ce qui pour nous pourrait prendre la forme d'une révolution culturelle dans le champ de l'éducation populaire. A quand l'apparition du « manager associatif » ?

Un temps de travail élevé

Pour la très grande partie des cadres associatifs interrogés, le temps de travail constitue une caractéristique importante de leur fonction. Pourtant, s'ils considèrent leur temps de travail comme normal, ils ne distinguent pas celui-ci d'un temps d'implication autre. Ils reconnaissent ne pas arriver à séparer leur temps de travail de leur implication strictement personnelle. Alors, faut-il être réellement surpris quand ils affirment que les lois Aubry ne leur ont pas permis de bénéficier de la réduction de leur temps de travail et n'ont pas favorisé une réorganisation de leurs fonctions ? Pourtant, ces cadres étaient bel et bien concernés par l'application de la loi Aubry du 13 juin 1998, notamment quand elle incitait à la négociation conventionnelle en vue de l'application le 1^{er} janvier 2000. Certes, la loi catégorisant les différentes fonctions de cadres⁽¹⁶⁾, certains ont de toute évidence été considérés comme des cadres dirigeants et ont été exclus de l'application législative.

(15) Vilette M., *Le manager jetable, récits du management réel*, La Découverte, « Essais », Paris, 1996.

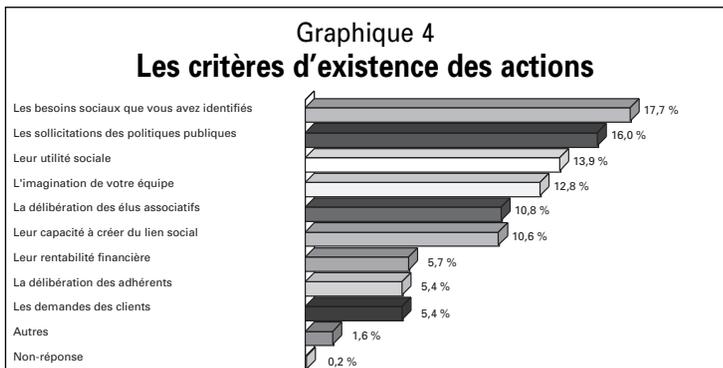
(16) La loi permettait de distinguer entre trois catégories de cadres : les « cadres dirigeants », qui ne sont pas soumis aux règles sur la durée du travail, les « cadres techniques » et les « cadres autonomes » ayant la possibilité d'organiser leur temps de travail selon des forfaits annuels en heures ou en jours.

L'analyse du temps de travail décliné par le public questionné montre la faible application *in concreto* du temps de travail légal. S'ils ne sont que 18,4 % à ne dépasser que faiblement cette durée hebdomadaire, ils sont 26,4 % à affirmer travailler dix heures supplémentaires par semaine, 20 % à atteindre voire à dépasser les vingt heures hebdomadaires de plus.

Il ne s'agit pas ici de porter un jugement de contrôleur, mais plutôt de préciser le constat. Un environnement associatif très large a soutenu, philosophiquement et politiquement, le principe selon lequel la réduction du temps de travail est, d'une part, un processus historique, de civilisation irréversible et, d'autre part, un moyen de se libérer du carcan, des servitudes liées aux implications professionnelles subies, aux situations de domination et de tension. Enfin, elle a été pensée comme un puissant moyen de promouvoir un « temps libéré » dans une visée de solidarité, notamment en partageant le travail et en le réduisant, mais également pour dégager auprès des travailleurs, notamment salariés, un temps de loisirs et de repos, ainsi qu'un temps d'accès à la culture et à la formation permanente, devenue « formation tout au long de la vie ». Ce rappel résiste mal à la confrontation de la réalité devant une mise en œuvre « incomplète » dans les associations d'éducation populaire employeurs. N'en demeure-t-il pas toujours pertinent ?

L'origine des actions conduites par les cadres associatifs

Pour les cadres associatifs questionnés, l'existence des actions est liée à leur nature et à leur destination. En effet, ils affirment nettement que la rentabilité financière des actions comme la demande de clients entrent peu en ligne de compte. Cela étant, ce n'est pas parce que ces raisons ne sont pas explicitement à l'origine des actions que ces deux critères ne s'appliquent pas à leur développement. Ainsi, à titre d'exemple, si le désir de créer des emplois pour répondre à des besoins sociaux nouveaux n'est pas gouverné, dans un premier temps, par la rentabilité de l'emploi et des activités qui y sont liées, la pérennisation de l'emploi même, dans un deuxième temps, est directement liée à une forme de rentabilité, que celle-ci soit générée directement par le travail du salarié ou indirectement par une aide publique.



Néanmoins, nous pouvons apprécier le fait que les associations sont bien en situation de répondre à des besoins exprimés moins par leurs propres adhérents que par une identification de besoins sociaux auprès de publics et sur des territoires et par leur capacité à créer du lien social. Il existe bel et bien des entrepreneurs privés qui tentent de faire vivre la maxime de Marcel Mauss selon laquelle « le lien précède le bien », en hybridant leurs ressources, et qui affirment retenir le caractère d'utilité sociale – et donc repousser même partiellement celles qui seraient d'« inutilité sociale » – dans la mise en œuvre d'actions, appuyée régulièrement par la délibération des élus associatifs. Certes, les liens qu'entretiennent les associations avec les politiques sont ici remarquables, car les enquêtés reconnaissent aisément que ce sont les sollicitations des politiques publiques qui sont à l'origine de l'existence d'un certain nombre d'actions.

● Les figures types du cadre associatif

Après avoir mis en évidence leurs fonctions principales et spécifiques, les cadres associatifs se regroupent principalement et nettement autour de trois figures types que sont le gestionnaire, le professionnel et le militant.

Le gestionnaire

Cette figure type retenue suggère l'existence d'indicateurs dominants autour d'une prise en compte de plus en plus importante de dimensions budgétaires et financières imposées notamment par la disparition d'aides automatiques (subventions de fonctionnement) allouées aux associations au profit de dispositifs d'appels d'offres ou d'aides allouées à des objets précis. Le gestionnaire devient le salarié devant assurer la pérennité d'une organisation associative.

Le professionnel

Il semble indiquer que les conditions d'exercice des fonctions de cadre associatif recouvrent des spécificités propres à ce champ, distinctes d'autres fonctions dans d'autres domaines. Faut-il retenir que la profession de cadre associatif, au sens de métier, de catégorisation professionnelle, est une notion qui se structure dans les pratiques des salariés interrogés? Comme le gestionnaire, le professionnel met au centre de sa pratique la notion de compétences définies et donc identifiables.

Il n'est pas surprenant, au vu de la typologie des associations des cadres questionnés (budgets importants, fortement employeurs), que ces deux dimensions apparaissent.

Le militant

Le militant demeure pourtant l'un des traits caractéristiques majeurs de la représentation classique d'un cadre associatif. Il constitue, pour les cadres associatifs interrogés, une dimension essentielle de leur implication

professionnelle. Nous pouvions penser que la technicisation et la professionnalisation avaient pour conséquence de substituer à l'engagement volontaire au service de convictions sans contrepartie directement salariale la mise en œuvre de compétences identifiées ; il semble qu'il s'agisse plutôt d'une articulation entre des compétences et des convictions. S'agit-il d'un militantisme de projet collectif, de convictions idéologiques ou plutôt d'un militantisme de structure, d'appareil ? D'ailleurs, cette figure type est réaffirmée chez les questionnés, car ils sont 78 % à préciser qu'ils sont devenus cadres associatifs « *pour poursuivre professionnellement un engagement militant* ».

L'image du patron repoussée, celle du manager adoptée

A l'inverse, la figure type du « patron » est repoussée nettement par plus de 71 % des cadres associatifs questionnés. Bien que l'appartenance syndicale se fasse très majoritairement au profit de syndicats employeurs, les cadres associatifs interrogés, pour l'essentiel dirigeants de leur organisation, ne se reconnaissent pas dans cette proposition. Est-ce la représentation d'un patronat français quasi exclusivement concerné par une économie marchande dans le cadre des sociétés de capitaux qui domine ? Soulignons que, si pour 88 % des enquêtés être cadre associatif revient à « *développer démocratiquement des projets qui les intéressent* », ils sont plus de 60 % à lier leur situation de cadre associatif « *au caractère non lucratif de la structure* ». De plus, si 51 % sont cadres associatifs « *parce que l'esprit entrepreneurial peut s'y épanouir* », ils sont tout aussi nombreux à « *ne pas vouloir assimiler l'association à une entreprise moderne* », sans que soit réellement précisée la définition de cette expression.

Il semble bien que l'ancrage des associations dans le champ de l'économie sociale et solidaire ait des conséquences sur l'appréhension de la fonction de « dirigeant », dont 70 % des cadres interrogés se sentent proches. C'est la raison pour laquelle il nous semble fondamental de noter que, si plus de 75 % des cadres associatifs adoptent délibérément la figure type de « manager », un peu plus de 58 % des questionnés affirment que leur fonction est liée à celle du « politique ». Ce taux demeure relativement élevé, car si le citoyen est celui qui s'occupe des affaires de la cité dans le sens de l'intérêt général, cela revient à tisser un lien étroit avec la fonction sociale de l'association. La dimension politique de l'association est donc patente, car « *l'une touche à la réalisation d'un bien commun qui a été déterminé par les membres de l'association ; en ce sens elle est une expression collective dont les modalités sont fixées par ceux qui y participent ; l'autre est relative au fait que dans la mesure où elle s'inscrit dans la mise en œuvre de politique publique, elle est également de plain-pied dans un système institutionnel dont elle constitue l'une des composantes*⁽¹⁷⁾ ».

(17) Laville J.-L., Préface « Associations, espace public et dirigeance » in Haeringer J., Traversaz F. (sous la direction de), *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 2002, 244 p.

Les valeurs de référence affichées par les cadres associatifs

Les valeurs qui sont privilégiées dans le choix d'un cadre associatif se répartissent en quatre groupes.

Les valeurs privilégiées

La solidarité, le dynamisme et la confiance

Ces trois valeurs sont citées principalement, qu'elles soient perçues comme critères pour recruter un cadre associatif ou comprises comme caractéristiques du cadre lui-même. Ainsi, la solidarité est citée tant comme élément d'une démarche envers les plus démunis que comme un principe de dirigeance associative et de responsabilité politique entre élus bénévoles et cadre associatif. De même, la confiance est celle qui est inspirée par le cadre associatif dans ses fonctions ou, pour reprendre le critère développé par le sociologue Paul Bouffartigue, celle qui lie l'employeur associatif à son subordonné en échange d'une parcelle de pouvoir, attendant en retour une attitude loyale. Enfin, le dynamisme doit être entrevu comme le contraire de l'immobilisme et de la paralysie, ainsi que comme une démarche volontariste dans la conquête de nouvelles activités.

La disponibilité, l'autonomie et l'efficacité

Elles peuvent caractériser d'autres acteurs salariés des environnements professionnels en situation d'encadrement, même si, dans une version plus orthodoxe, on évoquerait plus sûrement la flexibilité, l'individualisme et la productivité.

La justice, le goût de l'effort et la loyauté

Elles nous semblent caractéristiques d'une implication professionnelle gouvernée par une recherche de sens, car la justice n'est pas l'objectif principalement recherché dans la sphère marchande. Dans une version bien souvent épurée, l'équité s'y substitue volontiers, portée par des versions contractualisées des règles sociales et économiques. La justice pourrait donc ici être comprise comme sociale, comme recherche de réduction des inégalités. La loyauté doit être selon nous rapprochée du principe de confiance dans le lien qui unit le cadre associatif avec la personne morale de droit privé « association » dont il doit assurer le développement avec les organes statutaires.

La réussite

Elle reste plus faiblement retenue par les questionnés, ce qui laisse à penser qu'elle est un objectif personnel conciliable avec leurs fonctions. Enfin, les valeurs de sévérité et de compétition sont repoussées significativement par les cadres associatifs.

Les valeurs qui doivent être mobilisées dans leurs activités

Les cadres associatifs font des choix manifestement univoques.

Le profit et la rentabilité

Ces valeurs ne sont pas retenues par les cadres pour être mobilisées dans la conduite de leurs activités, puisqu'elles sont repoussées très largement.

Le rejet de la valeur « profit » constitue une confirmation des principes qui gouvernent la mise en œuvre des activités dans le cadre des associations déclarées de type loi 1901, puisque la non-lucrativité peut s'assimiler à la non-recherche de profit. La rentabilité n'est pas considérée comme une valeur à mobiliser par plus de la moitié des cadres associatifs interrogés. Certes, développer des actions rentables demeure nécessaire pour des acteurs associatifs, cette rentabilité pouvant s'évaluer par de nombreux moyens, l'aspect financier ne constituant qu'un des aspects. La mobilisation de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires dans une perspective d'hybridation des ressources⁽¹⁸⁾ peut articuler une rentabilité à la fois sociale, civique et économique sans que cette dernière donnée soit la seule et unique perspective.

(18) Laville J.-L., *Les raisons d'être des associations*, *ibid.*, 2001, pp. 108-140.

L'intérêt général, la citoyenneté et la pédagogie

Il s'agit pour les questionnés de valeurs essentielles. Les projets éducatifs des mouvements d'éducation populaire, dont les cadres sont issus, transpirent évidemment au travers de ces réponses. Nous savons notamment que les sociologues des groupes sociaux ont mis en évidence l'importance pour les agents des couches moyennes du rapport à l'intérêt général qui justifie de nombreux comportements professionnels. Le fait que l'association soit une société de personnes explique selon nous ce fort accord exprimé par les cadres interrogés. En effet, elle est « encadrée⁽¹⁹⁾ » bien souvent dans un maillage institutionnel serré, au contact des politiques publiques, en participant de leur mise en œuvre, suggérant ou expérimentant des actions inspiratrices. Notons que les questionnés placent cette valeur bien avant celle de l'engagement personnel. Le lien avec la citoyenneté est direct, prenant en compte d'une part, dans une approche interne, que le cadre associatif, outre les compétences qu'il doit mettre en œuvre dans la réalisation d'activités professionnelles, doit également participer à l'organisation de la démocratie propre à l'association dont il est le salarié (et quelquefois l'élu). Cette nécessité délibérative, qui peut tendre à s'effacer dans les associations typiquement gestionnaires, demeure une des spécificités de l'action associative. La citoyenneté, d'autre part, peut être envisagée dans une approche externe, comme un objectif d'action auprès des adhérents et des usagers. Elle est dès lors une valeur à développer auprès d'autres publics, ce qui rend le lien avec la pédagogie comme évident. Il y a là, dans les taux de réponses que nous avons regroupés, les éléments nécessaires à l'existence d'un « cercle vertueux », qui rappelons-le est affirmé par des acteurs ayant en charge – également – des dossiers économiques lourds.

(19) Selon le sens donné par Polanyi K., *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 1983.

(20) Selon l'économiste J. A. Schumpeter, l'innovation se définit comme « une nouvelle combinaison de facteurs dans la fonction de production et se traduit par de nouvelles techniques de production (innovation de procédés), de nouveaux biens destinés à la clientèle, de nouvelles sources de matières premières, de nouveaux débouchés économiques (nouveaux moyens de transport, nouvelles méthodes de distribution), de nouvelles formes de gestion des entreprises (concentration, délocalisation) ». Cité par Parodi Maurice, « Les caractères distinctifs de l'économie solidaire », note du 4 décembre 2001, Collège coopératif PAM, inédit.

L'engagement personnel, l'innovation, la coopération et le pragmatisme

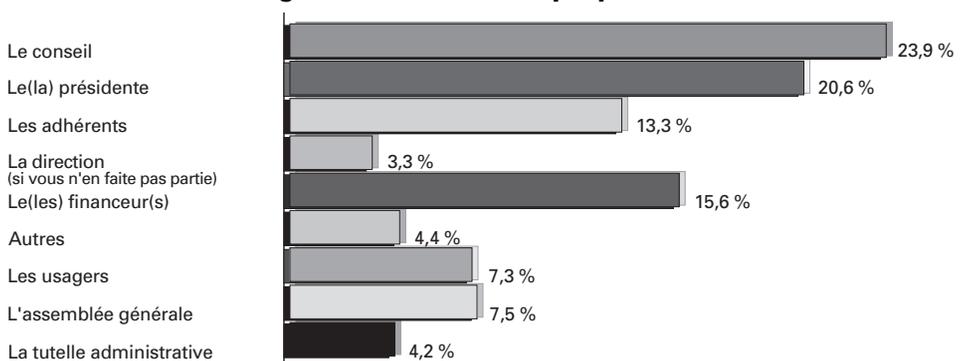
Elles sont également des valeurs fortement citées et nous apparaissent liées à la dimension entrepreneuriale de l'action des cadres associatifs. Nous savons que l'innovation⁽²⁰⁾ est l'une des caractéristiques souvent avancées par les théoriciens de l'économie plurielle, qui y voient l'une des conditions

de son existence même. Elle demeure une exigence affichée par les cadres questionnés, qui tranche nettement avec la vision orthodoxe de l'action des mouvements associatifs fédérés, développée par certains auteurs, qui perçoivent les acteurs traditionnels de l'économie sociale comme des agents de reproduction des inégalités du système repliés sur eux-mêmes dans une posture de gestion techniciste de l'existant. Cet état de fait serait contrarié par les seules « petites et très petites associations » qui, dégagées de ces contingences, seraient mobilisées dans l'invention de nouvelles solidarités concrètes. La réalité semble beaucoup plus mesurée. Le pragmatisme⁽²¹⁾ demeure la valeur qui a été, relativement, la moins citée. Même si les questionnés ne se réfèrent pas nécessairement à sa seule définition philosophique, il n'est pas vraiment surprenant qu'elle soit mise en avant par des acteurs qui essaient de lier projet philosophique et valeurs d'engagement à la concrétisation auprès d'un certain nombre de personnes. La « recherche-action », démarche qui s'attache à faire vivre une dialectique entre les théories et leur mise en pratique concrète dans un bouclage permanent, et qui est fortement présente dans les milieux éducatifs associatifs, peut être rapprochée de l'émergence d'un « *management contractuel avec l'autorité de la boucle infinie : négociation (objectifs/moyens), évaluation (résultats/objectifs), rétroaction (feed-back)* »⁽²²⁾.

Il nous faut souligner que l'adhésion manifestée à la coopération est à rapprocher du rejet massif de la notion de compétition, ce qui ne veut pas dire qu'elle n'existe pas entre les associations elles-mêmes. Nous savons que la généralisation de l'usage par les pouvoirs publics de la technique des marchés publics et des appels d'offres revient à entretenir plus qu'une simple émulation, mais à créer de véritables compétitions entre les acteurs associatifs. A cette réalité, et malgré tout, la coopération institutionnelle, d'une part, celle des acteurs eux-mêmes au sein des organisations, d'autre part, semblent retenir le choix des cadres questionnés.

La notion de confiance

Graphique 5
Le degré de confiance employeur-salarié



(21) La philosophie européenne réduit le pragmatisme à la doctrine selon laquelle il ne faut croire qu'en ce qui réussit, alors que pour le philosophe américain Peirce, « *l'esprit expérimentaliste ou l'esprit de laboratoire est l'esprit du pragmatisme. Le pragmatisme est la philosophie de la science. Non des résultats de la science, mais de la méthode de la science : c'est un expérimentalisme* » (Encyclopedia universalis).

(22) Pavé Francis, « Qu'est-ce que le management ? », in *Informations sociales, revue nationale de la Cnaf*, n° 101, 2^e trimestre 2002, Paris, pp. 4-11.

Aussi, à la question de savoir de qui le cadre associatif doit recueillir la confiance pour se réaliser professionnellement, les personnes interrogées répondent qu'elles privilégient largement le conseil d'administration et le (la) président(e), ce qui confirme les rapports privilégiés entre ces trois organes. Comme cela a déjà été montré, des processus stratégiques de « noyau » sont mis en évidence. Selon le degré de responsabilité et des compétences conférées à chacun des acteurs, les articulations s'effectuent en faveur du président, du directeur, du conseil, plus rarement dans un équilibre strict. Ajoutons que la troisième source de confiance recherchée est celle des financeurs, c'est-à-dire les financeurs des activités de l'association, soit les collectivités territoriales, les services déconcentrés (ou non) de l'Etat, voire de l'Union européenne. Cette confiance, si elle est basée sur une démarche-projet réelle, sur le développement des compétences propres, doit être la conséquence de réels partenariats afin d'éviter les pièges de l'instrumentalisation fonctionnelle, voire de la connivence, ce qui est repoussé par la grande majorité des cadres associatifs interrogés.

En effet, il est à noter que la doctrine juridique dominante développe une vision nomenclaturée des délégations de pouvoirs. Ainsi, une association serait organisée par une succession de mandats : assemblée générale, conseil, bureau. Le président est chargé, en sa qualité de mandataire social, de l'exécution de l'ensemble des décisions adoptées par chacun des organes collégiaux. Pour ce faire, il peut lui-même déléguer à ses subordonnés certains des pouvoirs qui lui ont été ainsi conférés. Dans cette conception stricte appliquée dans la majeure partie des associations, et notamment dans le champ sanitaire et social, c'est le directeur salarié qui reçoit du président le pouvoir d'engager l'association dans le cadre de son contrat de travail et des limites de ses attributions ; il s'agit généralement du pouvoir de décider dans le cadre de la gestion courante de la structure : il organise et gère l'activité quotidienne sous le contrôle des organes de direction dans le cadre des décisions de politique générale prises par les organes collégiaux. Le directeur peut recevoir également mandat ponctuel pour accomplir certains actes déterminés sans être considéré comme un dirigeant de fait s'il agit sur ordre et sous contrôle des instances dirigeantes.

(23) La loi de finances du 28 décembre 2001 précise les conditions dans lesquelles l'exercice des fonctions dévolues aux dirigeants d'une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 justifie le versement d'une rémunération, sans que le caractère désintéressé de sa gestion soit remis en cause : pour rémunérer un, deux ou trois au plus de ses dirigeants, le montant annuel des ressources de l'association est supérieur respectivement à 200 000, 500 000 ou 1 000 000,00 euros, et constaté par un commissaire aux comptes (1), la possibilité de rémunération des dirigeants est prévue par les statuts (2), une décision de l'organe délibérant a expressément décidé de verser des rémunérations, à la majorité des deux tiers de ses membres (3), le montant des rémunérations n'excède pas trois fois le montant du plafond visé à l'article 241-3 du Code de la Sécurité sociale (4).

L'existence du dirigeant salarié élu ou la confiance partagée

Pour assumer leurs fonctions, près d'un tiers des cadres associatifs déclarent être élus par les organes statutaires de leur association. Contrairement aux circulaires portant sur la fiscalité associative de 1998 et 1999 qui, reprenant les éléments de la jurisprudence constante sur les dirigeants de fait dans les associations, posaient que sa constatation avérée entraînait un risque de fiscalisation de toutes les activités, la loi de finances 2002 a instauré de nouveaux critères qui permettent aux associations de taille importante de pouvoir rémunérer leurs principaux dirigeants élus⁽²³⁾. Cette dérogation a pour mérite de replacer dans le droit positif des pratiques tolérées auparavant par l'administration fiscale en direction principalement des fédérations nationales, sans pour autant dénaturer l'esprit de la loi du 1^{er} juillet 1901, et notamment le caractère non lucratif de ses activités.

Cette possibilité consacrée par le législateur, alors qu'elle est dans les faits depuis plusieurs décennies, prend en compte, à l'instar des dirigeants syndicaux, qu'une structure associative démocratique doit pouvoir contrôler son directeur général – ou secrétaire ou délégué général – en reconnaissant à celui-ci un rôle politique tout en lui demandant d'assumer des compétences professionnelles élargies.

Conclusion

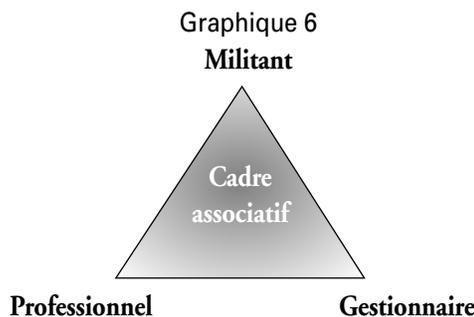
(24) « Sphère des personnes privées rassemblées en un public faisant un usage public du raisonnement », in Habermas J., *L'espace public*, Payot, Paris, 1997, p. 38.

Le cadre associatif existe donc bel et bien. Il évolue dans une association, cette organisation qui, si elle est démocratique à but non lucratif, constitue un véritable « *espace public*⁽²⁴⁾ » autonome, intégré dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il bénéficie d'une délégation de pouvoir qui peut être conférée par l'élection, les compétences que nous avons détaillées précédemment se concrétisant dans une relation salariale caractérisée par la relation de confiance qu'il tisse avec les élus bénévoles, représentants politique, symbolique et juridique de l'employeur.

Son action s'articule autour de trois figures types, qui associent dans une même triangulation des dimensions issues de paradigmes différents. Il y a une tendance traditionnelle à ne considérer qu'une seule dynamique à la fois :

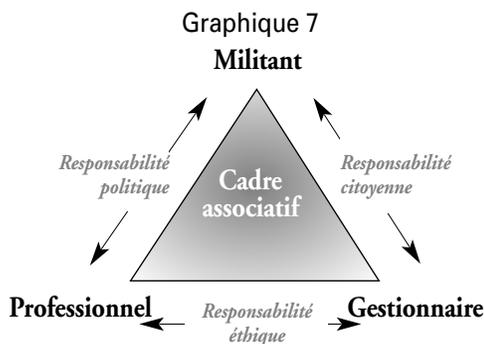
- soit celle des valeurs, ensemble d'idéaux moraux, basée sur la vocation, sur une forme de relation qui est de l'ordre de la gratuité notamment dans ce qu'elle ne s'inscrit pas dans une logique marchande. Il s'agirait des dimensions privilégiées « du militant vers le professionnel » ;
- soit, à l'inverse, celle du résultat portée par une logique techniciste, dont les associations gestionnaires dans tous les champs possibles sont les exemples, et qui appréhende les techniques de vente venues de l'entreprise privée en important des méthodes du secteur commercial. Il s'agirait des dimensions privilégiées « du professionnel au gestionnaire ».

Notre recherche les met en évidence, en confirmant que le cadre associatif tente dans son action quotidienne de faire vivre ces deux démarches, tout en en créant une troisième.



Ainsi, nous évoquons les diverses responsabilités qui doivent être assumées par le cadre associatif dans notre enquête. Les cadres associatifs interrogés

affirment privilégier trois types de responsabilités qui sont la responsabilité éthique, la responsabilité citoyenne et la responsabilité politique. Ils mettent au second plan, ce qui ne veut pas dire qu'ils les rejettent, les responsabilités sociale, financière et pénale. Nous pouvons même affirmer, au vu du faible écart quantitatif repéré, même s'il existe, que ces responsabilités sont intégrées à la démarche des cadres associatifs interrogés. Néanmoins, elles sont considérées ici comme relevant du second plan. Il nous faudrait entrer dans l'écoute de parcours individuels plus finement décorqués pour démêler l'écheveau des multiples pratiques professionnelles. Il est dès lors pour nous évident que cette spécificité affirmée empêche de confondre le cadre associatif avec le cadre d'entreprise commerciale. De plus, même les associations les plus institutionnalisées que nous avons enquêtées sont touchées par cette complexité.



L'articulation ici de la sphère politique avec d'autres domaines que d'aucuns pourraient qualifier de domaine « social » est même considérée comme antinomique. Pour certains auteurs, « *de manière générale, le social désigne l'ensemble des phénomènes qui ne relèvent pas du politique, car ce n'est pas sur des critères politiques que l'on détermine ce qui est esthétiquement admirable, ce qui est scientifiquement vrai ou ce qui est théologiquement orthodoxe [...], les déplacements des gens, leur façon de s'habiller, leurs comportements sexuels ne relèvent pas du politique* ». Néanmoins, même les phénomènes sociaux privés peuvent avoir des dimensions politiques, car le « politique » désigne donc à la fois un domaine d'activité particulier et une dimension de nombreuses activités humaines, une façon de les considérer.

La dimension politique de l'association et de ses acteurs est réaffirmée, car l'une touche à la réalisation d'un bien commun qui a été déterminé par les membres de l'association ; en ce sens, elle est une expression collective dont les modalités sont fixées par ceux qui y participent. Nous voyons dès lors bien ici le rapport de responsabilité politique entre la dimension militante et la dimension professionnelle.

« Autrement dit, les associations relèvent de deux facettes du politique : d'une part, le politique axé sur le potentiel d'action des citoyens et supposant qu'ils se saisissent en pratique de la liberté positive dont ils disposent formellement ;

(25) Haeringer J., Traversaz F., *ibid.*

d'autre part, le politique centré sur l'existence du pouvoir. Ainsi, la tension structurelle entre ces deux dimensions du pouvoir et du politique est constitutive des associations⁽²⁵⁾. »

L'autre dimension politique est relative au fait que, dans la mesure où elle s'inscrit dans la mise en œuvre de politique publique, elle est également de plain-pied dans un système institutionnel dont elle constitue l'une des composantes. Or, nous savons que les collectivités locales ayant hérité de nouvelles compétences pressent les associations de maîtriser leurs coûts et d'adapter leurs activités aux besoins identifiés par elles et suggèrent fortement ces exigences gestionnaires. Ici, le cadre associatif ne nie pas cette dimension, il en affirme même la maîtrise puisqu'il l'associe étroitement à l'une des caractéristiques de sa professionnalité. Mieux la maîtriser comme pour mieux la dépasser sans doute. Professionnel, gestionnaire et militant, le cadre associatif tente de ne pas faire l'économie d'une réflexion sur le sens de l'action collective, notamment dans l'animation de projets collectifs et de partenariats. La responsabilité citoyenne est l'expression de cette implication dans laquelle la conscience de l'intérêt général, la coopération et l'engagement personnel dans un travail collectif adossé à des dispositifs démocratiques sont centraux.

Enfin, la responsabilité éthique pourrait avoir trait à une articulation entre fins et moyens en appréciant un jugement de valeur sur les effets produits et sur la fin recherchée, et la valeur attribuée à cette fin dans le cadre d'une activité donnée. Elle rappelle la célèbre distinction posée par Max Weber entre l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction⁽²⁶⁾. L'éthique de conviction qui se fonde sur la force des idées que l'on défend, des finalités que l'on vise, du devoir que l'on accomplit ; l'éthique de responsabilité qui envisage prioritairement les conséquences de ce que l'on dit ou fait. Le cadre associatif dans la dimension de cette responsabilité éthique est aussi le garant de la manière dont la traduction du projet associatif est mise en œuvre professionnellement. Il en rend compte avec la juste volonté de favoriser une démocratie participative des élus associatifs dans les espaces publics tout en ciblant ses efforts sur une évaluation efficace et sincère des moyens financiers et humains qu'il a contribué à mobiliser pour atteindre ses objectifs. Il porte une praxis qui est la mise en œuvre de techniques en cohérence avec des fins.

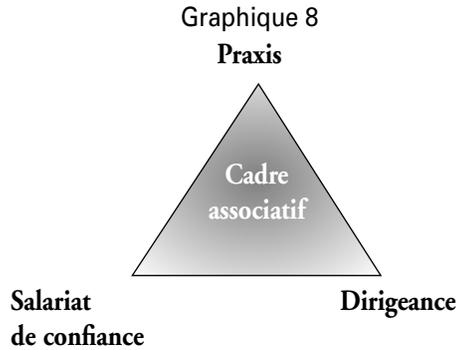
C'est la raison pour laquelle il est le garant, dans la gestion des activités, de l'application des lois de la République et plus particulièrement des règles du droit du travail et du droit social. Il n'est pas là pour les contourner au nom de la rémunération du capital ou de sa propre rémunération, il doit en promouvoir une application juste et sociale – donc éthique –, en favorisant le développement professionnel des salariés dans la perspective de la promotion du projet associatif. Certains auteurs développent brillamment dans ce contexte la notion de dirigeance associative⁽²⁷⁾ en explicitant que « *la dirigeance associative n'est pas seulement un ensemble de réglementations au service d'un projet collectif, elle repose aussi sur cette capacité collective à élaborer et à représenter une expérience singulière de coopération*

(26) Weber M., *Le savant et le politique*, UGE Plon, 10/18, Paris, 1959.

(27) Une note qui nous a beaucoup inspiré : « Vers la dirigeance associative », in Haeringer J., Traversaz F., 2002, pp. 225-241.

(28) *Ibid.*

professionnelle et politique. [...] Elle se nourrit du croisement des expériences, des compétences et des logiques dans lesquelles elles se développent⁽²⁸⁾. »
Ainsi le cadre associatif n'articulerait-il pas une praxis d'un salariat de confiance – pariant sur une implication minimale dans les finalités de l'entreprise – avec la dirigeance nécessitant une implication maximale ?



Nous sommes conscients de l'originalité de cette affirmation, au sens où elle essaye de lier, de re-lie, des concepts qui sont issus de recherches dans des champs différents. Ainsi, les promoteurs de la notion de dirigeance portent plutôt les bases d'une sociologie des organisations, et ceux du salariat de confiance, celles d'une sociologie des professions. Quant à la praxis, certains auteurs semblent immergés dans la sociologie des pratiques culturelles, à la frontière de la philosophie des sciences sociales. Néanmoins, cette originalité nous semble correspondre à celle que le cadre associatif continue de faire vivre avec les acteurs salariés et bénévoles, élus ou recrutés, au sein d'une organisation dont les buts ne sont pas lucratifs, ce qui ne signifie pas qu'ils ne soient que « désintéressés ». Certes, comme nous l'avons démontré, les fonctions de gestion et les fonctions spécifiques sont tissées, les valeurs et les identités qui transpirent des pratiques déclarées par les acteurs eux-mêmes demeurent orientées plutôt vers la « cité civique »⁽²⁹⁾, mais sans repousser les enjeux et les outils forgés dans la « cité industrielle ».

Souhaitons que le souffle de la « cité inspirée » continue de s'y immiscer. Souhaitons surtout que leurs habitants éclairés, les citoyens, y poursuivent leur quête! ●

(29) Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, « Essai », Paris, 1991.