

# ***Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales***

*- Approches pluridisciplinaires -*

***29-30 septembre 2008***

***Nantes***

*« Association féministe recrute gestionnaire militante » :  
de la question du travail dans les associations de défense des droits des femmes*

**Dominique LOISEAU,**  
Chercheuse  
Saint-Nazaire – France  
[do.loiseau@wanadoo.fr](mailto:do.loiseau@wanadoo.fr)

**Erika FLAHAULT**  
Université du Maine - France  
Laboratoire Espaces et sociétés  
GREGUM - ESO/ CNRS UMR 6590  
[Erika.Flahault@univ-lemans.fr](mailto:Erika.Flahault@univ-lemans.fr)

**Annie DUSSUET**  
Université de Nantes - France  
Centre Nantais de Sociologie CENS  
GTM/CNRS - UMR 7183  
[a.dussuet@wanadoo.fr](mailto:a.dussuet@wanadoo.fr)

## **Résumé :**

Les associations de défense des droits des femmes se sont développées en France à partir des années 60 sur la base d'une implication militante. Dans les années 80-90 elles ont été le lieu d'une professionnalisation au double sens de salarisation et de création de nouveaux métiers. A partir d'entretiens auprès de responsables, de militantes, et de salariées des associations locales de trois grandes fédérations, nous montrerons en quoi ces transformations sont génératrices de difficultés nouvelles, et comment les organisations associatives ont réagi pour maintenir et développer leurs activités

*« Association féministe recrute gestionnaire militante » :  
de la question du travail dans les associations de défense des droits des femmes*

Les associations de défense des droits des femmes se sont développées en France à partir des années 60 sur une participation exclusivement bénévole ou militante<sup>1</sup>. Elles se sont constituées sur des problématiques diverses, mais se sont rencontrées sur la question du droit à la contraception et à l'avortement, seule lutte unifiante à laquelle toutes les organisations féministes ont participé dans les années 70<sup>2</sup>. Cette prise en charge, par les associations, des questions relevant de l'intérêt général a eu des conséquences de deux ordres.

D'une part elle a eu un effet d'incitation, d'entraînement sur la prise en compte des questions de genre par les politiques publiques. On pourra citer à titre d'exemple la constitution du réseau des CIFF (Centre d'Information Féminin et Familial)<sup>3</sup> en 1972, sous l'autorité du premier ministre, à la suite des Etats généraux des femmes (1970)<sup>4</sup> « ayant conclu à l'urgence du développement d'une politique publique d'accès aux droits pour les femmes ». Ou encore l'institutionnalisation de la prise en charge de ces questions par la création du premier « Ministère délégué des droits de la femme » en 1981<sup>5</sup>, qui devient ministère à part entière en 1985.

D'autre part, et non sans lien, elle a favorisé l'apparition et le développement de postes salariés, souvent dans un premier temps sous la forme d'emplois aidés. Nous nous proposons ici d'examiner la question de la salarisation et des modes d'utilisation du travail dans les associations qui affichent un objectif de défense des droits des femmes, en portant une

---

<sup>1</sup> Notons d'emblée la difficulté de choisir entre les termes « bénévole » et « militante ». En effet, l'appellation varie d'une association à l'autre mais aussi, parfois, au sein d'une même structure, selon les personnes rencontrées ; en ce qui nous concerne, nous aurions tendance à considérer que « militante » implique, au-delà de l'action quotidienne, une volonté de changement global de la société, intégrant l'action spécifique de l'association. Dans le cadre de ce texte, et pour une lecture plus fluide, nous faisons le choix du terme « militante ». Cette convention d'écriture ne signifie aucunement que nous gommons les nuances entre les deux termes, dont nous percevons les enjeux.

<sup>2</sup> L'existence d'une tradition familialiste forte en France y rend l'histoire des luttes pour le droit à l'avortement spécifique. Par ailleurs, on peut aussi évoquer, plus globalement, la lutte contre les violences comme problématique commune car même si toutes les associations n'en font pas leur terrain d'action, elles partagent cet objectif

<sup>3</sup> Réseau qui deviendra au fil du temps celui des CIDFF, Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles ; qui constitue l'un de nos terrains d'enquête.

<sup>4</sup> "Etats généraux des femmes", organisés par l'hebdomadaire Elle en novembre 1970. Les féministes y font une intrusion remarquée, ainsi relatée par une journaliste de l'époque : « Après une première "prise de parole" confuse et violente, une militante trouva le chemin des cœurs d'un auditoire de mères de famille paisibles mais curieuses, devant lesquelles défilaient tous les grands ténors de la vie politique, avec cette simple formule : "Ce n'est pas à nous d'écouter les ministres, mais aux ministres à nous écouter : c'est nous qui avons des choses à leur apprendre". » Nicole Bernheim, Le Monde, 19 février 1972.

<http://www.cartage.org.lb/fr/themes/Geohis/Histoire/chroniques/pardate/Chr/700826a.HTM>

attention particulière aux effets de ces recrutements sur l'organisation générale du travail en leur sein. En effet, si les associations de défense des droits des femmes ne sont bien entendu pas les seules à utiliser du travail bénévole ou salarié, la question se pose pour elles avec une acuité particulière. Généralement fondées au cours du mouvement d'institutionnalisation du militantisme féministe personnel et collectif, elles emploient, comme la majorité des associations, une main d'œuvre salariée essentiellement féminine, dans des conditions souvent précaires voire dégradées, alors que leurs valeurs et leurs actions militantes s'orientent explicitement vers la promotion de l'autonomie sociale et professionnelle des femmes. D'autre part, les valeurs du féminisme et de l'éducation populaire dont elles se réclament interrogent les modes habituels d'organisation du travail. Ces associations témoigneraient ainsi de façon particulièrement sensible des tensions fortes entre valeurs et actions concernant l'emploi et le travail, qui s'observent dans l'ensemble du champ associatif.

Notre présentation s'appuie sur une enquête par entretiens auprès de responsables, de salariées et de militantes des associations locales de trois grandes fédérations qui proposent aujourd'hui des services concourant à la défense des droits des femmes : information et accès à la contraception et à l'avortement, accueil et soutien aux femmes victimes de violences, information et accompagnement dans l'accès au droit et à l'emploi. Les trois réseaux sont ceux du Mouvement Français pour le Planning Familial (MFPF), des Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (CIDFF), et de la Fédération Nationale Solidarité Femmes - SOS Femmes<sup>6</sup>.

## **I. Une salarisation en quatre temps**

Par l'introduction de questions nouvelles (égalité femmes/hommes), par la prise en compte de la dimension du genre dans des questions qui étaient jusque là considérées uniquement sous l'angle de la santé publique (procréation) ou de l'économie (travail des femmes), les associations de défense des droits des femmes proposent des services innovants, répondant à un besoin d'intérêt général. Les services offerts aujourd'hui n'auraient en général pas existé s'ils n'avaient pas été mis en place et assurés dans un premier temps par des militantes, et par elles seules. Bien souvent, ces dernières adhèrent à la fois à l'association, dans une perspective militante pour impulser un changement ou obtenir un nouveau droit

---

<sup>5</sup> Ministère qui échoit à Yvette Roudy

(contraception, avortement, violences...), et aux valeurs féministes, même si les structures ne se sont pas toujours déclarées féministes d'emblée. Dans cette logique, le refus de la posture d'expertes<sup>7</sup> implique une relation particulière entre les militantes et les femmes accueillies ou « secourues », avec une volonté forte d'intégrer ces dernières à l'association. Elles siègent donc dans les CA aux côtés des militantes ou interviennent à leur tour auprès d'autres femmes. Cette porosité des statuts présente des degrés variables selon les structures et s'assortit d'une formation interne préalable qui varie elle aussi considérablement en contenu comme en durée<sup>8</sup>. Réflexion commune et travail collectif fondent l'organisation, la structurent et guident sa pratique, dans le cadre de l'adhésion à un combat mené parfois dans l'illégalité (MFPPF).

Au fur et à mesure de leur pérennisation et de leur développement, ces associations connaissent l'évolution, commune à d'autres organisations de l'ESS, vers davantage de formalisation, d'institutionnalisation, de professionnalisation, de salarisation. La demande croissante de la part de la population conduit au développement des activités et à la multiplication des partenariats ; partenariats entre associations, mais aussi avec les pouvoirs publics qui exigent, en contrepartie de leur participation financière, des garanties en termes de gestion et de professionnalisme. Elles doivent également faire face au changement de contexte historique et social de leur terrain d'action (éclatement du mouvement féministe, difficile transmission de ses fondements et de son histoire aux plus jeunes). Les militantes, porteuses de l'historique associatif, sont donc particulièrement sensibles à ces questions.

### **1. Du bénévolat au salariat, il n'y a qu'un pas**

Au bout de quelques années de fonctionnement militant, les premières salariées<sup>9</sup> arrivent dans les structures. Elles sont recrutées parmi les militantes, qui poursuivent ainsi, sous un statut différent, les actions qu'elles mènent souvent depuis déjà plusieurs années. Toutes militantes

---

<sup>6</sup> Voir la présentation de ces organisations en annexe.

<sup>7</sup> Le refus féministe de la posture d'expertes (et par extension de l'expertise) n'est pas le refus de la qualification ni du recours aux professionnelles, considérés comme nécessaires pour la qualité des services offerts et dans le cadre de l'institutionnalisation. Ce refus traduit le rejet d'une attitude professionnelle qui serait détachée d'une posture et d'une pensée féministes et qui, ne cherchant pas à intégrer les femmes "secourues", se situerait en extériorité par rapport à elles, voire en supériorité. Le refus de l'expertise s'appuie sur la conviction que les femmes accueillies possèdent aussi des richesses et des ressources, sous forme de connaissances et/ou d'expériences, qu'il faut mutualiser à égalité avec celles des salariées et des militantes, afin d'avancer ensemble vers la réalisation des objectifs de l'association.

<sup>8</sup> Par exemple une formation de 450 heures est imposée dès le départ à toute militante ou salariée du MFPPF.

<sup>9</sup> Par convention, nous parlerons de salariées, au féminin, même si de rares emplois sont occupés par des hommes dans ces associations. Les emplois du conseil conjugal et familial au MFPPF et au CIDFF, de l'information juridique au CIDFF, sont systématiquement occupés par des femmes. Les rares hommes recrutés,

au MFPPF, elles se partagent entre bénévoles et militantes, selon les départements, dans les CIDFF et à SOS femmes. Mais quelle que soit la forme de leur engagement, elles accordent peu d'attention aux conditions salariales dans lesquelles elles sont recrutées. Une responsable CIDFF explique le processus pour son organisation : *« les bénévoles ont été formées. Elles ont ensuite obtenu le versement d'une indemnité qui constituait une reconnaissance de leur compétence autant que de leur engagement ; et lorsque ces indemnités ont été transformées en salaires, leur montant (souvent dérisoire) a servi de base au calcul des rémunérations des salariées. Aucune revendication sur les salaires n'était portée par ces femmes. Qu'elles soient des notables « dames patronnesses » ou des « femmes très militantes », toutes voyaient la rémunération comme un élément sans importance ; de toute façon sans aucun rapport avec le temps consacré à l'association, bien supérieur à celui figurant sur leur contrat de travail. Toutes donnaient sans compter leur temps et leur énergie »*. Le même processus se rencontre au MFPPF.

Dans les organisations du MFPPF, les valeurs féministes sont plus unanimement affirmées au moment où arrivent les premières salariées. Les principes d'absence de hiérarchie et de refus de l'expertise y sont forts et conduisent à une forme d'indifférenciation des statuts. Les nouvelles salariées peuvent alors aussi bien être issues des militantes que des utilisatrices des services de l'association (femmes victimes de violences en particulier). Ces principes d'égalité et de partage s'étendent ainsi aux relations salariées / militantes / usagères. Logiquement, ni la répartition des rôles ni les conditions de travail ne sont clairement définies (temps de travail, défraiements pour les déplacements...).

## **2. Mais il faut parfois chercher plus loin**

Dans un deuxième temps, les exigences en termes de qualité de service, d'associations qui ne veulent pas proposer des services de seconde zone pour les femmes, vont les amener à de nouveaux modes de recrutement. Les formations internes et la bonne volonté ne sont plus toujours jugées suffisantes et tant le niveau que la spécialisation du diplôme requis augmentent. Ainsi, dans les CIDFF, qui ont pu à l'origine faire délivrer des informations juridiques par des salariées non juristes, le recrutement se fait aujourd'hui sur des critères de formation bien précis : un diplôme de niveau bac +4 en droit privé. Les « écoutantes » de la Fédération Solidarités Femmes comportent encore quelques anciennes militantes (beaucoup sont parties en retraite) mais surtout des psychologues à temps partiel exerçant par ailleurs en

---

récemment, le sont sur les fonctions de conseiller à l'emploi et à l'insertion professionnelle ou de formateur (MFPPF) ou de directeur (SOS).

cabinet. Sur d'autres fonctions, comme le conseil conjugal et familial, en l'absence de diplôme d'Etat, les formations délivrées par les organismes accrédités – dont le MFPF et le CIDFF – font toujours référence. Notons enfin que dans cette phase comme dans la précédente, les emplois créés sont très massivement des emplois aidés (TUC, CES, CEC, EJ...) <sup>10</sup>, y compris pour des fonctions spécialisées requérant une qualification élevée comme les informatrices juridiques. Ces formes d'emploi offrent l'avantage d'une prise en charge plus ou moins importante du salaire par l'Etat, mais s'assortissent de contraintes qui pèsent à la fois sur les salariées et sur l'association. Pour les premières elles s'expriment en termes de temps de travail (temps partiel), de durée du contrat (CDD parfois très courts), de niveau de salaire, voire de niveau de qualification. Pour les secondes, elles se manifestent par un *turn-over* important, qui limite le processus de qualification des emplois associatifs (Demoustier, Rousselière, Cassier, Clerc, 2003), et restreint les possibilités de se projeter dans l'avenir.

### **3. Une équipe qui s'étoffe nécessite une coordination**

Dans un troisième temps <sup>11</sup>, soit que l'absence de hiérarchie ait montré ses limites lorsque les équipes s'étoffent, soit que les pouvoirs publics financeurs aient exigé la présence d'une direction dans chaque structure, les premières coordinatrices apparaissent. Généralement issues du vivier des militantes ou des salariées anciennes militantes, elles ont parfois du mal à assumer leurs nouvelles fonctions tant il est difficile de passer du statut de collègue à celui de supérieure hiérarchique dans une structure jusque là peu ou pas hiérarchisée. Sans compter que nombre d'entre elles n'ont aucune qualification correspondant à ces fonctions. Les compétences gestionnaires sont donc souvent développées sur le tas, avec plus ou moins de bonheur. D'une structure à l'autre, les situations varient selon le profil des nouvelles promues, mais les réussites ne sont pas toujours au rendez-vous. Les situations de crise tendent à se multiplier, allant parfois jusqu'à porter des conflits exacerbés devant les prud'hommes et mettre en péril l'association ; elles entraînent généralement une modification dans le processus de recrutement et l'élaboration de profils de postes.

### **4. Heurs et malheurs des premières directrices**

Dans un dernier temps (ce processus est souvent très récent, du début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui) les coordinatrices sont recrutées en externe, sur des qualifications certifiées de gestionnaire. Elles héritent souvent d'une situation difficile, soit en termes d'équilibre

---

<sup>10</sup> TUC : Travaux d'utilité collective ; CES : Contrat emploi solidarité ; CEC : Contrat emploi consolidé ; EJ : Emploi jeune.

financier, soit en termes d'ambiance de travail. Elles arrivent avec leurs cadres de référence, souvent issus du monde associatif, mais pas nécessairement, et introduisent dans les organisations féministes des modes de gestion des ressources humaines plus proches des normes classiques, voire tout simplement plus en adéquation avec le droit du travail. La création des directions accentue la dissociation des fonctions militantes et salariées, aboutissant parfois au refus des salariées de travailler avec les militantes, au nom de la compétence, ce qui contredit les fondements de l'association.

Enfin, l'arrivée de ces nouvelles gestionnaires semble aussi correspondre à une prise de conscience de la contradiction qu'il peut y avoir à défendre les droits des femmes et à proposer – à des femmes très majoritairement – des emplois aussi précaires et peu rémunérateurs. Ces réflexions amènent généralement les structures à des efforts de pérennisation des emplois et d'harmonisation des salaires. Comme l'indique une responsable CIDFF : *« c'est un poids [financier] pour les structures, mais c'est plus cohérent »*.

Notons, encore une fois, que ce déroulement linéaire est forcément simplificateur et qu'il a le tort de gommer toutes les nuances observées dans les faits. En particulier, les effets d'apprentissage qui permettent aux associations les plus récemment passées au salariat, ou les plus récemment créées, de bénéficier des expériences de leurs « aînées », et de réduire les risques de crise ou de tension.

Il a toutefois le mérite de brosser un tableau qui reflète une certaine réalité et permet de pointer les difficultés auxquelles les organisations sont confrontées.

## **II. ...génératrice de tensions et de bouleversements**

Dans tous les cas, mais de façon variable selon les structures et les lieux, cette salarisation suscite des tensions, ou au moins des questions.

### **1. Un brouillage des frontières**

Le premier point de tension que nous évoquerons est celui que a trait au brouillage des frontières ; brouillage qui se manifeste à différents niveaux et avec d'autant plus d'acuité que les valeurs féministes sont prégnantes dans la structure.

---

<sup>11</sup> L'énumération linéaire de ces différentes phases ne signifie pas qu'elles se déroulent systématiquement dans cet ordre chronologique, ni que certaines d'entre elles ne puissent pas être concomitantes.

### 1.1. Brouillage horizontal entre salariées et militantes

Se posent ainsi des problèmes liés à la coexistence des militantes et des professionnelles salariées. Au moins dans un premier temps, les rôles des unes et des autres sont rarement définis avec rigueur ; les postes des salariées sont peu profilés. Ce brouillage des frontières prend d'autant plus d'ampleur que les salariées sont d'anciennes militantes, que certaines militantes continuent d'assumer des fonctions également prises en charge par les salariées, que la coordination est absente ou assurée par une ancienne militante, rencontrant elle-même des difficultés à se positionner dans sa nouvelle fonction.

Dans le cas du MFPP, l'indifférenciation des statuts est renforcée par une spécificité de cette organisation : pour s'investir véritablement dans les activités de la structure, les militantes comme les salariées ont l'obligation de suivre la formation de conseillère conjugale et familiale, formation lourde de 450 heures sur deux ans. Celle-ci est perçue comme le garant du professionnalisme et comme facteur d'homogénéisation, structurant à la fois le « potentiel d'expertise » et l'association. Mais elle contribue aussi au brouillage des frontières entre militantes et salariées en appliquant aux premières une exigence de professionnalisme qui s'attache habituellement au statut des secondes. Elle a parfois contribué à une déperdition numérique des militantes, ou à un *turn-over* important, soit par découragement devant la lourdeur de la formation, soit parce qu'elle leur a permis de trouver un emploi hors du Planning.

Mais si les militantes peuvent être soumises aux mêmes contraintes de formation que les salariées, ou assumer des fonctions identiques, les salariées peuvent aussi se voir imposer des contraintes relevant du statut de bénévole et plus encore de militante. C'est toute la question de l'engagement militant des salariées, question à laquelle les fédérations étudiées tendent à répondre de façon différente. Au CIDFF il est entendu que les salariées ne sont pas des militantes et que leur engagement est bienvenu mais relève de leur libre choix. A SOS, qu'il s'agisse de la fédération ou de la plupart des associations, la tendance est à ne pas exiger que les salariées militent sur leur temps personnel. Mais beaucoup de militantes regrettent quand même leur absence aux assemblées générales ou aux manifestations organisées en dehors du temps de travail. Au MFPP, l'engagement militant est une condition *sine qua non* d'intégration dans la structure. La présidente nationale réaffirme en 2002, que s'il existe différentes formes de militantisme, « au fond, toute personne dans le mouvement est militante



et toute activité est militante »<sup>12</sup>. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, les limites entre fonctions salariées et fonctions militantes sont très ténues, et l'implication militante des salariées, même « obligatoire », varie de fait en intensité, suscitant facilement incompréhensions, reproches et frustrations au sein de la structure, ou entre structures géographiquement proches.

Globalement, il semble que la distinction entre militer en dehors de son temps de travail et avoir une attitude militante durant son temps de travail peine à s'opérer, y compris au niveau des directions et des présidences.

Enfin, la contamination d'un statut par l'autre, qui complexifie la gestion des ressources humaines dans ces organisations, peut également se trouver renforcée par une position particulière de la hiérarchie.

### 1.2. Brouillage vertical entre salariées et direction

La hiérarchie associative est d'une certaine façon double : bénévole à travers les membres du CA qui représentent de fait l'employeur, et salariée à travers la direction, souvent en charge des aspects les plus quotidiens de la gestion des ressources humaines, salariées et bénévoles. Mais d'une structure à l'autre les variations sont importantes, selon que Bureau et direction aient ou non clairement défini leurs rôles respectifs, selon que la direction soit issue du vivier des militantes ou recrutée en externe, et enfin selon la place occupée, ou non, par les salariées au Conseil d'administration.

Dans toutes les associations, la participation des salariées aux CA a beaucoup évolué. Ainsi, au MFPPF, la règle généralement appliquée de la participation des salariées aux instances de gestion a connu une parenthèse à la fin des années 90 en raison de nouvelles directives publiques. En effet, pour pouvoir prétendre à la défiscalisation accordée aux organisations à but non lucratif, les associations employeuses devaient à la fois faire preuve d'activité non commerciales, et de « gestion désintéressée ». Or l'un des critères de cette « gestion désintéressée » est l'absence presque totale des salariées aux structures statutaires de gestion (CA et bureau). Des modifications statutaires ont donc été décidées en congrès national afin de satisfaire aux exigences fiscales, mais la mise en œuvre de ces nouvelles dispositions a été de courte durée. Le MFPPF a profité du moratoire appliqué par l'administration fiscale à ses circulaires pour mettre fin à un mode de fonctionnement « générateur de conflits et de

---

<sup>12</sup> Françoise Laurant, *Les militantismes au Planning Familial*, actes de l'université d'été 2002, Valence, p. 3

crises »<sup>13</sup> ; et pour réaffirmer d'une part que « la participation de tou-te-s les militant-e-s, quel que soit leur type, aux préparations et aux prises de décisions, était nécessaire, pour que [le] mouvement affirme ses objectifs » et d'autre part que « la nécessité de ne pas faire de différence entre salarié-e-s et non salarié-e-s dans les prises de décision ne relevait absolument pas d'une gestion intéressée »<sup>14</sup>.

A la Fédération Nationale Solidarités Femmes, comme dans la plupart de ses associations locales, le nombre de salariées siégeant aux CA a beaucoup diminué, alors que ces « militantes salariées » y étaient dans un premier temps hégémoniques. Elles en ont été écartées par l'affirmation de la fonction employeur de l'association, au nom de la clarification des statuts et des postures ; ou bien elles les ont quittés volontairement (les deux pouvant d'ailleurs se combiner) dans la crainte d'avoir à assurer les éventuels licenciements, et afin de ne pas être juges et parties.

D'autre part, il n'est pas rare que les directrices ne soient pas seulement directrices mais cumulent, comme c'est presque toujours le cas au CIDFF, un temps partiel sur les fonctions de direction avec un temps partiel sur un poste de juriste, voire de conseillère à l'emploi et à la formation professionnelle. Cette double position ne facilite pas la tâche des directrices, qui doivent alors pouvoir « changer de casquette » d'un moment à l'autre et adopter des positions parfois différentes avec leurs interlocuteurs.

### 1.3. ... mais aussi confusion entre sphère professionnelle et sphère personnelle

Enfin, le lien affectif occupe une place centrale au CIDFF, et plus encore au MFPPF et à SOS femmes. Il constitue à l'évidence une des raisons de l'acceptation par les salariées de leurs conditions d'emploi. L'émotion résulte des missions des associations, et se répercute dans leur fonctionnement. Dans des structures qui reçoivent des femmes victimes de violences, et qui les intègrent aux militantes comme aux salariées (MFPPF), les relations affectives peuvent même prendre une importance considérable, jusqu'à déboucher sur des conflits violents ou des dysfonctionnements sérieux. Cette place accordée aux liens affectifs constitue tout à la fois un avantage en termes de motivation au travail, de fluidité des fonctionnements, et un inconvénient lorsque les conflits s'exacerbent. Par ailleurs, des militantes considèrent qu'une empathie « excessive » des salariées avec les femmes accueillies peut nuire à leur posture professionnelle. L'équilibre apparaît donc particulièrement difficile à établir.

---

<sup>13</sup> Historique retracé par Françoise Laurant, présidente nationale du MFPPF lors de l'université d'été de 2002 « Les militantismes au Planning familial ».

<sup>14</sup> Françoise Laurant, *Les militantismes au Planning Familial*, actes de l'université d'été 2002, Valence, p. 3

Enfin, dans les organisations les plus proches dans leur fonctionnement des mouvements féministe et d'éducation populaire, l'introduction d'une hiérarchie pose des difficultés sérieuses. Le refus de l'expertise et l'absence durable de hiérarchie se combinent à la place importante laissée à l'affectif pour dessiner des situations parfois inextricables dans lesquelles les premières coordinatrices s'usent. Nous pouvons, à cet égard citer en exemple une associations du MFPF qui a vu ainsi sa première gestionnaire<sup>15</sup> licenciée sur injonction des services de médecine du travail, pour « incompatibilité entre la personne et le Planning », un licenciement lié à des dysfonctionnements suscités par la place prépondérante des relations affectives dans l'organisation. Une seconde coordinatrice s'y est à son tour usée, tentant pendant quatre ans d'y donner aux relations de travail un cadre plus conforme au droit et aux intérêts de toutes les salariées. Son départ volontaire, dans un climat délétère, a été suivi d'une période de plusieurs mois sans coordination. Les salariées ont sollicité auprès des instances nationales la possibilité de fonctionner en autogestion. Cette autorisation refusée, une nouvelle coordinatrice a pris ses fonctions récemment.

Ces multiples brouillages ne favorisent pas la reconnaissance professionnelle des salariées ; et cela, d'autant moins qu'ils se superposent et s'enchevêtrent.

## **2. Des salariées entre position d'expertes et défaut de reconnaissance**

Les attentes envers les premières salariées sont loin d'être clairement définies. Le passage du bénévolat ou du militantisme au salariat ne correspond souvent qu'à un changement de statut pour des personnes dont les activités et l'inscription dans l'organisation restent inchangées. Leur maîtrise des codes et des valeurs de l'organisation, pourtant attendue et déterminante, n'en est pas moins « invisible » et non prise en compte dans le niveau de rémunération. Lorsque les salariées sont recrutées hors de la structure ou du réseau, l'accent est mis sur la certification de leurs compétences professionnelles. Mais les attentes en termes de valeurs, voire d'engagement, sont toujours là, formulées ou non, précisées ou non.

La reconnaissance professionnelle à laquelle les salariées peuvent aspirer se heurte alors à un double obstacle : la fragilité financière des organisations qui les conduit à privilégier les contrats aidés, les temps partiels et un niveau de rémunération inférieur à celui auquel les

---

<sup>15</sup> Dénomination adoptée par les MFPF pour désigner les personnes en charge de la direction effective des structures.

salariées qualifiées pourraient prétendre dans une organisation du secteur marchand lucratif ; la difficulté à préciser et expliciter un ensemble cohérent d'attentes.

### 2.1. Des conditions dégradées d'emploi

Usage intensif des dispositifs d'emplois aidés, recours fréquent, voire quasi systématique, au temps partiel, niveaux de rémunération initialement calqués sur les premières indemnités accordées aux militantes indemnisées... la qualité des emplois offerts par ces associations laisse bien souvent à désirer. Si on y ajoute que les rares emplois à temps plein sont accordés en priorité aux (encore plus) rares salariés hommes, que le décompte des heures de travail donne lieu à des débats serrés, voire à des controverses, laissant hors jeu les temps de déplacement, de représentation à l'extérieur, ou encore des temps explicitement nommés « temps militant », on ne s'étonnera pas que certaines salariées déplorent un manque de reconnaissance. Dans leur fonctionnement, ces organisations ont parfois oublié que leurs salariées étaient aussi, très massivement, des femmes, certes pas nécessairement dans des situations aussi délicates que celles des femmes bénéficiaires de leurs services, mais tout de même des femmes, et rarement parmi les plus favorisée. Comme nombre d'organisations associatives, elles ont ainsi pu connaître des dérives avec des compromis parfois régressifs du point de vue des salariées, au nom de l'intérêt des usagères. Aussi, des tensions se font jour entre, d'une part les valeurs revendiquées par ces associations qui promeuvent l'autonomie des femmes et l'égalité entre les sexes, et d'autre part la piètre qualité des emplois qu'elles offrent à leurs salariées, du fait de leur difficulté à assurer leur propre survie économique.

Les situations sont toutefois très hétérogènes et certaines salariées peuvent au contraire apparaître plutôt bien rémunérées. Mais dans l'ensemble ce sont les bas salaires qui dominant ; et proportionnellement d'autant plus qu'on monte dans la hiérarchie puisque celle-ci apparaît traditionnellement écrasée dans le monde associatif, et plus encore dans ces organisations qui ont longtemps résisté au principe hiérarchique lui-même.

Or, les conditions dégradées d'emploi sont l'objet de peu de revendications. Une présidente de CIDFF s'en étonne elle-même : *« Il y a quasiment pas de revendications, au sens collectif du terme, y a plutôt des individus qui tentent que les règles générales ne s'appliquent pas à elles-mêmes sur des choses qui peuvent s'entendre parfois et puis sur d'autres... le sentiment général avant d'appliquer la grille était qu'elles étaient plutôt bien traitées à la fois dans le dialogue social et les salaires, la grille a mis à jour que, pour certaines, elles étaient loin de la moyenne nationale... »*. Mais si les revendications collectives apparaissent peu nombreuses

les conflits individuels se multiplient et intègrent une dimension affective qui les rend particulièrement difficiles à vivre pour les intéressées.

## 2.2. des attentes mal définies

La source de ces conflits est souvent à chercher dans l'absence de précision concernant la place de chacune et les attentes spécifiques vis à vis des salariées. Sur ce dernier point, la question des valeurs se pose à toutes les organisations dès lors qu'elles recrutent en dehors de leurs réseaux, par le canal plus classique des ANPE. Là encore, la réponse apportée varie selon les associations et selon les moments, mais aussi selon les postes à pourvoir.

Les salariées sont souvent confrontées à un manque de reconnaissance de leur qualification, alors que certaines revendiquent une posture d'expertes, une compétence exclusive, en opposition aux valeurs féministes, et au risque de mettre la structure en danger ; les militantes ne trouvant plus leur place et fuyant parfois tout simplement les lieux.

Mais l'expertise peut s'entendre sur plusieurs plans : au regard d'une profession (psychologue, formatrice, assistante sociale, juriste...) mais aussi au regard de la spécificité de ces associations, c'est-à-dire la sensibilité à la condition des femmes et l'analyse par le genre. Or les salariées sont soit issues des militantes et dans ce cas elles accèdent, au sein de l'organisation, à une reconnaissance sur la deuxième dimension de l'expertise ; soit issues du recrutement externe sur un diplôme et dans ce cas devraient accéder à une autre forme de reconnaissance par la qualification. Mais dans un cas comme dans l'autre, la reconnaissance salariale, au sens de contrat de travail et niveau de salaire, fait le plus souvent défaut. Le problème majeur semble consister à unir ces deux formes de reconnaissance. Et cette difficulté se pose avec plus d'acuité pour les salariées recrutées en externe qui peuvent se prévaloir d'une qualification « objective » et auxquelles il n'a pas toujours été précisé la nature des attentes par ailleurs.

La gestion des ressources humaines est un point d'autant plus sensible dans ces associations qu'elles ne peuvent pas (et souvent ne veulent pas) faire abstraction de leurs valeurs féministes. L'un des problèmes est alors, pour elles, de déterminer l'importance à donner, dans la pratique quotidienne, à ces valeurs, tant dans les actions à l'égard du public visé, que dans la gestion de tous ceux et toutes celles y assurant un travail, qu'il soit bénévole ou salarié. Tout en considérant la gestion comme une tâche indispensable, une militante de SOS

femmes déplore que « passer du temps à la gestion, c'est du temps en moins pour une réflexion féministe sur la pratique et les orientations », ce qui, selon elle, nuit à la cohésion de l'association. L'introduction de ces préoccupations gestionnaires dans les associations, induite par l'arrivée des salariées, et plus encore par le développement des équipes, la recherche de financements et la mise en conformité par rapport aux politiques publiques, n'a toutefois pas que des effets négatifs. Elle a même pu conduire les organisations à clarifier des positions, à repenser leurs actions ou encore à revenir à leurs fondements.

### **III. Vers une clarification et des valeurs réaffirmées ?**

Les questions et les tensions suscitées par la salarisation ont en effet obligé les associations à mettre à plat un certain nombre de choses.

#### **1. Distinguer valeurs et engagement, une vraie réflexion**

Dans l'ensemble des associations, un travail de réflexion interne a permis d'avancer dans la distinction entre les valeurs et l'engagement. Dans certaines associations, où l'engagement militant des salariées n'était pas exigé, les nouvelles embauches s'opéraient sans tester les personnes sur leur adhésion aux valeurs féministes en général et à celles de l'association en particulier ; cela a pu conduire à des erreurs de recrutement, avec plus ou moins de conséquences. Un cas extrême est celui d'un CIDFF qui a mis des années à parvenir à se séparer d'un salarié, finalement licencié pour faute grave en raison d'un non respect de la déontologie. En effet, pendant longtemps, le CIDFF ne posait pas de questions lors des recrutements sur la sensibilité aux droits des femmes ; et toutes celles qui en parlent aujourd'hui disent qu'elles n'auraient peut-être pas été embauchées si on les avait interrogées en ce sens, tant leur conscience des problèmes était faible. Mais la sensibilité à la question était présente, bien que souvent inconsciente, et le contexte, les modes de fonctionnement, les formations internes et les échanges formels ou informels ont fait le reste. Si elles sont encore là pour en parler aujourd'hui, c'est que l'acculturation s'est faite. Depuis quelques années les candidates sont sondées sur la question. Mais une grande importance est toujours accordée à l'acculturation commune, construite au long de la pratique quotidienne.

Au Planning, l'exigence originelle d'un militantisme des salariées perdure longtemps, si bien que la sensibilité y est d'emblée présente, même si l'attrait du métier de conseillère conjugale et familiale joue aussi un rôle dans l'investissement au Planning (une salariée 44). Selon une

directrice, « *Jusqu'en 2003, les salariées sont d'abord militantes... les recrutements se font à l'affectif, sur des accointances idéologiques, et les conditions de travail ne sont pas claires.* [Aujourd'hui le mode de recrutement est plus classique, et peut se dérouler y compris par le canal des ASH ou de l'ANPE] *Le recrutement par annonces pose le problème des valeurs : on teste les valeurs lorsqu'on reçoit une candidate (on ne peut pas recruter par exemple une personne qui serait contre l'avortement), mais on ne peut pas exiger le militantisme* ». Actuellement, les salariées du Planning semblent globalement moins investies sur leur temps personnel, mais l'intrication salariat/bénévolat/militantisme y demeure forte.

Quant à la Fédération Solidarités Femmes, elle a mis en place une politique nationale de formation à partir de la posture féministe, et non dans une optique psychologique, afin de retrouver une cohésion. Ceci alors que nombre de ses salariées (pour l'écoute, l'accueil, l'accompagnement) sont des psychologues auxquelles les militantes reprochent une approche trop technicienne, revers de la qualification exigée... Dans une association locale SOS femmes, la nouvelle directrice explique que cette sensibilité aux valeurs évoquées n'est pas demandée, la sensibilisation se faisant après coup, en situation et par le biais d'une rencontre formelle avec les autres salariées qui s'appuie sur le visionnage d'un film.

La réflexion porte également sur les mesures internes à prendre pour résoudre les contradictions rencontrées. Cette réflexion prend différentes formes : un regard extérieur est parfois demandé (par exemple sous forme de recours à un audit), mais des rencontres sont aussi organisées, comme celles entre directrices de SOS femmes pour « relégitimer les différents niveaux » (Présidente nationale).

## **2. Clarifier la place de chacune, un progrès à petits pas**

Parmi les mesures adoptées, rappelons celle, déjà mentionnée, de la modification de la composition des conseils d'administrations où, sauf au MFPPF, les salariées sont dorénavant peu présentes. Mais un objectif important est la redéfinition des rôles et fonctions des salariées et des militantes.

Ainsi, dit la directrice d'un CIDFF : « *on peut pas exiger d'une personne qui vient travailler de faire du bénévolat... sauf si c'est convenu au départ, mais auquel cas, je suis pas sûre que ça parasite pas la qualité de l'engagement professionnel, enfin aujourd'hui, je suis sûre que ça parasite... y a certaines associations qui fonctionnent mal avec leurs salariées à cause de ça, parce que ça trouble le cadre de l'engagement contractuel et du coup, c'est compliqué* »

*pour tout le monde. On dit ben oui, mais moi j'ai donné un samedi matin, je peux bien arriver en retard... »*

La Fédération Solidarités Femmes a organisé une partie de son Université d'automne 2007 autour de cette redéfinition des rôles. Elle met en place des formations à la mutualisation des ressources de chacune s'inscrivant dans la perpétuation du refus par les militantes de la posture d'expertes.

### **3. Porter davantage d'attention à la qualité des emplois, le privilège de quelques-unes**

Paradoxe apparent, la gestion des ressources humaines (terme –et réalité ?– longtemps refusé par les associations) porte davantage d'attention aux conditions de travail quand le recrutement des coordinatrices se fait en externe. Ce terme de « coordinatrice » tend d'ailleurs à être remplacé par celui de « directrice », celle-ci ayant entre autres pour tâche de recruter les salariées, les CA gardant en général la prérogative du recrutement des cadres.

En ce qui concerne le temps de travail et les types de contrats, les situations sont variables dans les CIDFF. Les plus importants (en nombre de salariées mais surtout en budget et nombre de personnes accueillies) apportent une grande attention à limiter les temps partiels imposés, mais ce qui est possible pour les grandes structures s'avère plus complexe pour celles dont la taille est limitée. Et même alors, il reste difficile, par exemple, de gérer la multiplication des situations de congés temporaires (sabbatique, parental, pour création d'entreprise, pour maladie) autrement que par des CDD, et souvent des temps partiels. Ceci en raison de l'incertitude sur les financements, notamment sur certaines activités. Il apparaît problématique aux petites structures de proposer des CDI lorsque les financements sont acquis pour six mois ou un an, sans garantie de les voir reconduits. Ainsi, dans les petits CIDFF, les CDI existent et tendent à devenir la norme, mais le temps partiel est imposé pour presque tous les postes.

La fédération Solidarités femmes, depuis 2006, mène une politique de développement des CDI à temps plein (ou temps partiel choisi), assortie d'une augmentation des salaires. Menée au nom de la lutte contre la précarité de l'emploi féminin, cette politique a nécessité la demande au Service des Droits des Femmes et de l'Egalité d'une augmentation de la subvention, appuyée notamment sur l'argument suivant : « si c'étaient des hommes, ils seraient mieux payés ». (Présidente nationale)



La définition de profils de postes s'impose finalement, parfois à la suite de conflits avec les salariées. Cette définition de profils de postes ne s'accompagne pourtant pas toujours immédiatement de changement dans les conditions de travail et de rémunération. Mais de ce côté aussi les choses évoluent, en particulier par la mise en place de grilles de salaires au niveau national, qui sont progressivement appliquées dans les associations locales.

En tout état de cause, une tendance se dessine – récente et plus ou moins aboutie selon les structures – qui consiste à considérer l'association pour ce qu'elle est aussi : une structure employeuse.

## **Conclusion**

A l'issue de cette analyse de la salarisation des associations de défense des droits des femmes, trois éléments de conclusion se profilent. D'une part ce processus, non prémédité, s'est concrétisé dans des formes extrêmement diverses selon les lieux, les structures, les fédérations. D'autre part, au delà de cette diversité, il a partout suscité des questions, des problèmes, des conflits voire une mise en danger des associations. Mener de front la transformation en association employeuse – avec la politique salariale que cela impose en principe – et la pérennisation ou la transmission des valeurs jugées fondamentales n'est pas chose aisée. Enfin, du fait même des difficultés qu'elle a engendrées, la salarisation a obligé les actrices à réinterroger les valeurs de l'association, à redéfinir le projet et les missions qu'elles souhaitent se donner, à repenser la place de chacune dans le cadre de ce projet. Ces difficultés, tout en mettant en péril les associations peuvent donc être transformées en éléments de dynamisation, à condition qu'elles soient bien identifiées et qu'existe la volonté de les résoudre. En cela, la salarisation peut aussi être une chance.

## Références bibliographiques

- Demoustier Danièle, Ramisse Marie-Laure, (2000), *L'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Les Cahiers Polanyi, Thierry Quinqueton Editeur
- Demoustier Danièle, Damien Rousselière, Benoît Cassier, Jean-Marc Clerc, (2003), *L'entreprise collective : Unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, Programme de recherche sur l'économie sociale et solidaire en régions, DIES-MIRE
- Dussuet Annie, Flahault Erika, Loiseau Dominique, (2007), *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Rapport final du Programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », DIISES, 115 p. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/fr/>
- Dussuet Annie, Lauzanas Jean-Marc (dir.), (2007), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes, PUR, coll. « Economie et société ».
- Gravel Anne-Renée, Bellemare Guy, Briand Louise, (2007), *Les centres de la petite enfance. Un mode de gestion féministe en transformation*, Presses de l'université du Québec, coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques »
- Hély Matthieu, (2005), *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, Thèse de sociologie, EHESS.
- Loiseau, Dominique, (1996), *Femmes et militantismes*, Paris, L'Harmattan.
- Milewski Françoise (dir.), (2005), *Les inégalités entre les femmes et les hommes : les facteurs de précarité*, La Documentation française, 350 p.
- Mouvement Français pour le Planning Familial, (2003), *Les militantismes au Planning Familial*, actes de l'université d'été 2002, Valence
- Philippe Claudine, (2007), « le conseil conjugal et familial. Une profession à la recherche de reconnaissance et d'unité », *Recherches et Prévisions*, n° 89, pp. 64-71
- Paquet Renaud, Najem Elmustapha, 2006, « Une analyse de la qualité des emplois et des pratiques de gestion dans les entreprises à but non lucratif au Canada », *Economie et solidarités*, n°37-1, pp. 126-142.
- Simonet Maud, (2006), « Le monde associatif : entre travail et engagement », *Sociologie du monde du travail*, Norbert Alter (dir.), Paris, PUF, pp. 191-207

## Annexe

### **Le MFPF (Mouvement Français pour le Planning Familial)**

Créés à l'instigation de l'association Maternité Heureuse (1956) devenue Mouvement Français pour le Planning Familial en 1960, les premiers centres de planification s'ouvrent à la population en 1961 et exercent leur activité d'information à la contraception en toute illégalité pendant 6 ans. Après le vote de la loi Neuwirth (1967), qui autorise la contraception mais en interdit toute publicité en dehors des revues médicales, leur combat se poursuit. Il s'amplifie sur le terrain du droit à l'avortement, qui les mettra à nouveau dans l'illégalité au début des années 70.

Le Mouvement français pour le planning familial est une association qui a pour objectif d'être un lieu de parole et d'accompagnement concernant la sexualité et les relations amoureuses, la contraception, l'interruption de grossesse, les MST, le sida, les problèmes de violences, etc... Permanences d'accueil, centres d'orthogénie, animations extérieures, relais, stages de sensibilisation, interventions diverses sont autant de moyens pour le MFPF de mettre en pratique ses objectifs.

Tout ce travail est assuré par 1.200 animatrices et animateurs, répartis dans 70 associations départementales, réunies en 20 fédérations régionales. Celles-ci sont actives dans 150 établissements d'information et animent 31 centres d'orthogénie (centres de planification). A partir des permanences, accueils, centre d'orthogénie, animations, stages, etc., le MFPF est en contact avec environ 350.000 personnes par an.

Le mouvement ne se déclare pas d'emblée féministe. Initié par des médecins sur des questions de santé publique, il est investi par les féministes dès le début des années 60 mais ne se déclarera officiellement mouvement féministe qu'au congrès de 1983.

<http://www.planning-familial.org/>

### **Fédération Nationale Solidarité Femmes - SOS Femmes**

Dans les années 1970, des féministes issues du mouvement des femmes s'unissent pour dénoncer les violences faites aux femmes et en particulier les violences conjugales. Elles créent des lieux d'accueil, d'écoute et d'hébergement gérés par des associations qui en 1987 se fédèrent au sein de la Fédération Nationale Solidarité Femmes. Les groupes ou associations adhérant à la Fédération Nationale « Solidarité Femmes » partagent l'analyse sociocritique de la violence à l'encontre des femmes, inspirée de la pensée féministe. En 2007, la FNSF compte 65 associations membres qui suivent chaque année plus de 30 000 situations de femmes victimes de violences conjugales.

Les missions de la FNSF sont de faire reconnaître les violences faites aux femmes comme un phénomène de société, ce type de violences étant une des manifestations de l'inégalité persistante entre les hommes et les femmes ; d'être une force de proposition auprès des pouvoirs publics et des politiques afin de faire évoluer les lois ; d'interpeller l'opinion publique et de faire évoluer les mentalités ; de favoriser des échanges, des réflexions, des partenariats et des recherches afin d'améliorer les réponses apportées.

La FNSF gère depuis 15 ans le service national d'écoute-information-orientation pour les violences conjugales.

<http://www.solidaritefemmes.fr/>

### **Le Réseau des CIDFF (Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles)**

Fondés en 1972 avec l'encouragement du gouvernement, les premiers CIDFF se constituent progressivement en réseau. L'arrivée au pouvoir d'un gouvernement socialiste en 1981 suscite une nouvelle vague de créations, et le renforcement de la structuration en réseau. Ce dernier compte aujourd'hui 114 associations locales couvrant la France métropolitaine et l'Outre-Mer à travers plus de 1100 permanences implantées en milieu rural, urbain et zones sensibles. Les CIDFF sont agréés par l'Etat tous les 3 ans pour exercer leur mission d'intérêt général.

Leur objectif est de favoriser l'autonomie sociale, professionnelle et personnelle des femmes et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Leurs équipes qualifiées et pluridisciplinaires sont composées de juristes, de conseiller-e-s à l'emploi, à la formation professionnelle et à la création d'entreprise, de psychologues, de conseillères conjugales... Ces professionnel-le-s informent et orientent tout public, dans les domaines de l'accès au droit, de la lutte contre les violences sexistes, du soutien à la parentalité, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la création d'entreprise et de la santé.

Les CIDFF sont fédérés par le Centre National d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (CNIDFF), qui assure, dans le cadre d'un contrat d'objectif avec l'Etat, un rôle de coordination, de représentation, de soutien technique et méthodologique des CIDFF. Le CNIDFF représente les CIDFF auprès des institutions, aux plans national, européen et international. Il relaie auprès des pouvoirs publics les problématiques localement exprimées par les femmes.

Initialement d'orientation très différente selon les départements (des féministes bourgeoises aux militantes féministes radicales), les CIDFF, qui conservent une grande hétérogénéité, ont longtemps vécu une situation paradoxale où leur implication de fait dans la défense des droits des femmes s'accompagnait d'une interdiction institutionnelle de se référer au féminisme. Aujourd'hui, le réseau a évolué et évoque clairement le féminisme comme référence démocratique, au fondement de ses missions.

<http://www.infofemmes.com/>