

Passage au salariat dans les associations de bénévoles : en quoi l'évolution de l'organisation et du fonctionnement traduit elle des changements dans le portage du projet associatif ?

Notre communication se base sur les principaux éléments d'une étude que nos structures mènent actuellement, sur l'impact de l'arrivée d'un salarié dans une structure jusqu'alors constituée de bénévoles.

Dans un premier temps nous précisons la manière dont nous avons utilisé la notion de projet associatif, avec ses différentes clés d'entrées, pour conduire nos réflexions.

Puis nous détaillerons les changements survenus dans l'organisation interne de six associations ayant engagé récemment un passage vers le salariat. Malgré le caractère restreint de ce panel, nous verrons que cette analyse permet de repérer un schéma chronologique similaire dans les diverses structures étudiées, ainsi qu'un certain nombre d'outils qui facilitent cette transition.

This paper is based on a research our organizations do, concerning the impact of the first salaried employee in voluntary organizations.

First we will explain how we used the concept of "non profit business plan" as a structuring line for our analyses.

Then we will list the changes that occurred in six different voluntary organizations, when they decided to hire their first employee. We will particularly show how all these cases actually obey a same chronological pattern. Last we will spot some tools that made these transitions easier.

Morvan LE GENTIL

Centre d'Etude et d'Action Sociale de la Sarthe

5, place des Comtes du Maine

72000 Le Mans

Tel : 02 43 76 51 83

dla.ceas72@club-internet.fr

Noa SOUDEE

France Bénévolat Sarthe

5, rue des Jacobins

72000 Le Mans

Tel : 02 43 87 50 02

francebenevolatsarthe@ville-lemans.fr

I – INTRODUCTION

Notre communication reprend les points clés d'une étude que nos deux structures conduisent actuellement, avec le soutien du CDVA, sur la montée en puissance du salariat dans les associations de bénévoles.

A) Objectifs de l'étude

Objectif 1 :

- Connaître et comprendre, pour les associations de bénévoles, l'impact de l'arrivée de nouveaux acteurs (salariés ou volontaires) sur le portage du projet associatif.
 - Recenser les changements liés à l'arrivée d'un salarié et identifier en quoi ils impactent le portage du projet associatif
 - Relever les difficultés et les points d'appuis (techniques, stratégiques, partenariaux, symboliques, psychologiques...) qui jouent sur la qualité de la transition et établir les différentes étapes de ces transitions
 - Analyser de manière comparée le déroulement de ces transitions et le vécu des acteurs

Objectif 2 :

- Identifier des pistes et des outils pour aider ou accompagner les associations dans cette transition et favoriser un dialogue harmonieux entre bénévoles et salariés/volontaires.
 - Recenser les outils mis en place pour faciliter une articulation harmonieuse du portage du projet associatif, et mesurer leurs apports respectifs
 - Formaliser un guide et des fiches pratiques à l'attention des responsables associatifs bénévoles

B) Méthodologie

La méthodologie de notre travail d'étude s'appuie sur l'analyse qualitative d'un panel de 12 associations nouvellement employeuses en Pays de La Loire. Elle articule pour cela l'observation in situ et entretiens avec leurs principaux acteurs. Cette étude vise principalement un apport qualitatif et opérationnel. Nous chercherons avant tout à étudier des cas, réussites ou échecs, dont les ingrédients peuvent enrichir particulièrement l'analyse et contribuer à outiller les responsables associatifs.

Déroulement de la phase d'enquête :

- Journée d'entretiens :

- ◆ Entretiens individuels avec 4 à 5 membres de l'association (salariés, bénévoles et administrateurs)
- ◆ Collecte des différents documents de l'association (statuts, fiches de poste, projet associatif, rapports d'activités, budgets prévisionnels)

- Temps d'observation :

- ◆ Observation du fonctionnement de l'association à travers l'observation d'un CA

- Journée de travail collectif réunissant l'ensemble des associations participant à l'étude

Critères d'identification des associations témoins :

- Associations comptant 1 ou 2 salariés, et si possible un (ou plusieurs) volontaires¹.
- Associations ayant effectué leur première embauche depuis 1 à 3 ans, sur des postes impliqués dans la conduite des missions (développement projet, coordination...).
- Associations avec une histoire bénévole précédant l'embauche, et avec un faible turnover depuis au niveau du CA.
- Associations ayant au minimum 5 bénévoles actifs
- Associations ouvertes à un regard extérieur
- Secteur d'activité indifférent (en évitant toutefois les secteurs trop fortement marchands : formation professionnelle, services aux personnes...).

Au vu du dimensionnement de l'étude le panel d'associations est forcément limité et hétérogène. Nous nous en tiendrons donc ici à une analyse de cas sans prétention statistique.

¹ Volontaire associatif, volontaire de cohésion sociale ou volontaire civil

Différents outils ont également été construits pour collecter les informations nécessaires, puis leur donner sens :

Les outils d'entretien :

- Transmission d'une fiche de présentation à remplir par la structure

- ◆ Identité de l'association (nom, coordonnées, personnes contact, objet, activités, partenaires...)
- ◆ Composition des instances (CA, Bureau) et de l'équipe salariée (ETP, date de recrutement)...

- Grille d'entretien (cf annexe) :

- ◆ Reprendre l'ensemble du fonctionnement de l'association (Projet associatif et développement stratégique, Fonctionnement et conduite des activités, Communication et relations partenariales).
- ◆ Rapporter l'ensemble des ces aspects à leurs interactions avec le projet associatif et son portage

Les outils d'analyse :

- Analyse par structure :

- ◆ Représentation du fonctionnement « avant » et « après » l'arrivée du salarié pour rendre lisible les évolutions
- ◆ Schématisation du fonctionnement d'un CA pour identifier les rôles joués par les divers acteurs
- ◆ Repérage des éléments clés relatifs au portage du projet dans les entretiens
- ◆ Collecte des outils et pratiques favorisant l'équilibre et la régulation des tensions

- Analyse transversale :

- ◆ Croisement des différents cas afin d'identifier :
 - des éléments de nuance, de quantification, de comparaison
 - des variables clés explicatives (y compris au niveau du contexte)
 - des outils et méthodes qui favorisent telle ou telle évolution

C) La communication

Notre communication se basera sur ce matériau pour présenter la manière dont les changements dans l'organisation et le fonctionnement d'une association, dus à l'arrivée d'un salarié, révèlent des changements dans le portage associatif. Cette analyse transversale permettra donc d'apporter des éléments de réponse à la problématique retenue par le comité scientifique dans la cadre de l'atelier intitulé « Modalités d'emploi et fonction employeur dans l'économie sociale et solidaire ».

Ainsi, la communication proposée reprendra les points significatifs de l'étude menée.

Cependant, le temps imparti pour rendre cette communication ne nous permet pas de faire état de l'ensemble des analyse de cas, nous nous sommes donc appuyer sur 6 étude de cas.

Par ailleurs, cette communication ne pourra reprendre l'ensemble de nos conclusions, nous nous focaliserons sur un des éléments d'analyse afin de le présenter de la manière la plus précise qui soit.

Dans un premier temps, nous nous attarderons sur le concept de projet associatif afin de bien préciser les différentes facettes qu'il recouvre.

II – UN OBJET D'ETUDE SPECIFIQUE : LE PROJET ASSOCIATIF

La notion de projet associatif est complexe et large ; les paragraphes suivants précisent nos clés d'entrée, illustrées par l'un des cas étudiés.

A) La finalité

Le projet associatif peut tout d'abord se définir par la finalité de l'association c'est-à-dire ce à quoi elle concourt à travers ses actions. A la création de toute association, un collectif de personnes a en commun une « raison d'agir », un « grand objectif ». C'est le plus souvent cette « raison d'agir » que désigne la notion de projet associatif, mais elle nous paraît insuffisante pour rendre compte de toutes les facettes de ce dernier.

En entretien les responsables de l'association Autour du Monde expriment leur finalité de la manière suivante : « faciliter l'intégration des étudiants étrangers et leur relations avec les étudiants français du territoire »

B) Les principes, les valeurs

Tout projet associatif, pour sa mise en œuvre, fait appel à un certain nombre de valeurs, de principes d'actions. Ces valeurs doivent être partagées au sein du collectif associatif. Elles permettent de dépasser les motivations individuelles, et dessinent des manières d'atteindre l'objectif fixé.

Lors de cette étude, nous avons pu constater que les valeurs, présentes tacitement dans le projet associatif, font d'ailleurs plus souvent débat que la finalité, très rarement discutée.

Le projet associatif recouvre alors la finalité de l'association mais aussi l'ensemble des valeurs, du sens, des principes auxquels les divers membres vont adhérer.

Leur finalité ne suffit pas à décrire le projet d'Autour du Monde : en effet l'association insiste également pour que les actions soient proposées et développées par les bénévoles, et notamment les étudiants étrangers. Ce principe est connu et accepté par tous. Autour du Monde souhaite ainsi défendre ses valeurs originelles d'interculturalité, de « faire ensemble », sans lesquelles le projet est vidé de son sens.

C) Dimension non formalisée

Dans le cadre de cette étude nous avons observé que peu de projets associatifs sont formalisés au-delà de l'objet de l'association (obligation légale). Ces projets n'en sont pas moins existants et connus de façon intuitive par les membres de l'association.

Autant il a été le premier ciment du collectif, autant il n'est pas un élément vivant de la structure. Par la suite, les actions semblent d'avantage faire le lien entre les différents acteurs.

Seul écrit abordant le projet d'Autour du Monde, les statuts mélangent quelque peu moyens et finalités en précisant que l'association « a pour but :

- *La mise en relation des étudiants étrangers et français du territoire local*
- *Le développement de services visant l'intégration des étudiants étrangers sur le campus et la ville de Nantes*
- *Le fonctionnement d'un site Internet informatif »*

En outre l'objectif énoncé plus haut n'apparaît clairement dans aucun des documents internes ou de communication externe de l'association.

D) L'objet de l'étude

Le travail sur le projet associatif demande donc un certain degré d'investigation, ainsi que certains choix dans les éléments que l'on cherche à éclairer. Dans la présente étude nous nous sommes concentrés non pas sur le contenu du projet (ce qui est dit, ce qui est fait) mais sur la manière dont l'association fonctionne pour concrétiser ce projet. Nous ne nous intéresserons donc pas aux nouvelles actions ou aux nouveaux objectifs que le salariat permet ; nous regarderons plutôt l'évolution des organisations qui sous-tendent, de façon plus ou moins harmonieuse, le portage du projet associatif et son partage entre les membres.

Pour cela nous nous appuierons notamment sur la grille d'entretien citée plus haut (cf. annexes), qui reprend les divers domaines dans lesquels le projet associatif peut se révéler.

Dans le cas d'Autour du Monde ce n'est pas le portefeuille d'activités ni même le contenu du projet que nous analyserons, mais bel et bien la manière dont le salariat bouleverse ou consolide le vécu collectif de ce projet (notamment sa dimension participative) : à travers les modalités de décision, l'organisation des activités ou des partenariats...

III – EVOLUTION DU FONCTIONNEMENT ET DU PORTAGE DU PROJET ASSOCIATIF AVEC LE SALARIAT

Les entretiens réalisés auprès des associations témoins ont permis d'approfondir avec elles les différentes entrées, par lesquelles leur pratique du projet associatif se révèle. Le détail des observations pour chaque structure se trouve dans les monographies présentées en annexe ; nous reprenons ici de manière globale un certain nombre de points clés, marquant les principales convergences ou divergences entre les divers cas.

A) La rédaction du projet associatif et le développement stratégique

D'une manière générale le projet associatif est peu formalisé ou peu approfondi dans les associations étudiées – et de fait, il est peu utilisé comme référence commune par les membres.

L'arrivée d'un salarié n'a pas eu d'influence sur cet état de fait : devant le peu d'enjeu de l'écrit fondateur dans la culture collective de ces structures, les salariés n'ont pas été incités à s'investir dans la structuration d'un tel outil. Ils n'ont pas réclamé la levée d'un flou qui finalement convient assez bien aux diverses parties prenantes, unies davantage par l'esprit que par la lettre.

Triangle Musique est la seule association où un projet véritablement construit est utilisé comme ligne directrice. Le salariat n'y a cependant pas été déterminant puisque le projet a été élaboré avant l'embauche. Les mises à jour continuent d'ailleurs d'être portées par les responsables bénévoles, et l'intérêt que le salarié y porte semble être relié davantage à son passé de bénévole fondateur qu'à sa mission actuelle.

Si les salariés ont peu contribué à la formalisation de projets associatifs, leur apport structurant est en revanche beaucoup plus net dans le domaine des prises de décisions stratégiques.

Dans toutes les associations observées ils sont en effet intégrés aux lieux de décision (CA, Bureaux...). Ils y sont sollicités en amont des décisions pour présenter les options possibles et leurs enjeux, ce qui leur donne une influence indirecte sur les choix. Leur présence reste toutefois marquée par un respect formel pour la prééminence du Président et de l'instance bénévole. Le mode de décision (le plus souvent débat jusqu'au consensus, plus ou moins canalisé) apparaît d'ailleurs lié plus au Président qu'au salarié. Par contre les salariés poussent à prendre des décisions plus claires, sur lesquelles leur travail pourra s'appuyer.

Dans l'ensemble, et à l'exception d'Autour du Monde, les salariés des structures étudiées disposent d'une autonomie de décision relativement étroite. Celle-ci n'a en outre pas tendance à s'élargir avec le temps.

La vision économique du projet est parfois un point pour lequel la compétence du salarié amène un transfert de responsabilité. Ce n'est cependant le cas que pour deux structures parmi les six étudiées (Autour du Monde et Triangle Musique) ; les autres gardent au moins un administrateur – rarement le Président – impliqué dans la gestion.

B) Le fonctionnement interne et la conduite des activités

Comme pour attester de leur réalité collective, les réunions sont au cœur du fonctionnement des associations observées. Leur contenu est majoritairement informationnel, rarement stratégique ou prospectif. Le salariat ne semble pas avoir favorisé d'évolution notable dans ce domaine, et la montée en puissance des activités débouche de ce fait sur des ordres du jour très denses, avec une faible hiérarchie des points abordés.

Lors de ces réunions les salariés ne sont pas mobilisés pour la prise de note et la rédaction des comptes-rendus, qui restent dévolus aux secrétaires. Par contre ils sont le plus souvent associés étroitement à la préparation des réunions, en lien avec le Président. Ce dernier garde un rôle pivot puisque c'est lui qui anime le collectif : dans toutes les réunions étudiées c'est lui qui compte le plus grand nombre de prises de parole. Le salarié n'est cependant pas en reste sur ce point puisqu'il apparaît systématiquement dans les trois personnes qui participent le plus intensément aux échanges.

Le système d'information interne est un autre élément important du fonctionnement. Dans chacune des structures étudiées on constate que les salariés y prennent d'ailleurs une certaine part, notamment pour alimenter et fluidifier la transmission. Les fonctionnements bénévoles antérieurs sont dans l'ensemble peu remis en cause, mais leur efficacité est renforcée. Artisans du Monde fait ici figure d'exception puisque la salariée y a aussi mis en place de nouvelles pratiques – conformément à sa fiche de poste qui en faisait un déterminant essentiel du recrutement externe voulu par les responsables bénévoles.

Dans l'ensemble les associations enquêtées nous ont très peu fait part de risques de « mainmise » sur l'information par le salarié. Divers outils (chaînes mail, lettre d'info, réunions fréquentes...) semblent contribuer à éviter une centralisation excessive. Seule Autour du Monde peut peut-être illustrer ce type de déséquilibre, sans doute en lien avec la dimension étudiante et relativement mouvante de sa réalité bénévole.

Autre enjeu important, la gestion des bénévoles, dans les cas étudiés, s'est assez vite retrouvée confiée plus ou moins tacitement aux salariés. Sans que ce soit toujours formalisé on lui confie en effet rapidement la gestion et la coordination des équipes, voire parfois tout ou partie du « recrutement » de nouveaux bénévoles. Cela n'interfère pas, en revanche, sur le respect qu'on a pu évoquer vis-à-vis du rôle des administrateurs ; à tel point que les salariés doivent apprendre, de manière empirique, à gérer des lignes hiérarchiques à double sens, avec des membres qui sont selon les cas administrateurs ou bénévoles.

Pour la réalisation des activités, le calage entre salarié et bénévoles se trouve facilité par des organisations internes qui ont, pour toutes les associations observées, été formalisées avant l'arrivée du salarié : des commissions (ou assimilées) ont en effet été mises en place, souvent en réaction aux premières impasses d'une croissance non anticipée.

La préexistence de ces commissions semble être un facteur de réussite important dans le passage au salariat ; elles permettent à la fois aux bénévoles de garder une place, et au salarié de ne pas être seul dans l'action.

L'apport du salarié n'est pas négligeable puisqu'il contribue à dynamiser, à enrichir ces commissions. La répartition des rôles s'opère d'ailleurs en ce sens : le salarié est plutôt en appui qu'en exécution, laissant aux commissions une dimension plus terrain (accueil à la boutique pour Artisans du Monde, conduite des entraînements pour l'AS Mulsanne Téléché...). On peut y voir deux dimensions complémentaires de l'incarnation du projet associatif, l'une sur la structuration, l'autre davantage sur le sensible et le relationnel.

Les pratiques d'évaluation ne sont pas très répandues dans les associations observées ; on peut sans doute relier ce constat à l'absence de formalisation du projet et de ses grands objectifs, qui ne facilite pas la définition de critères d'évaluation.

L'arrivée du salarié encourage cependant quelques évolutions, notamment en amenant davantage d'éléments au bilan des activités. De plus dans certains cas, comme les Jazz'Pi, le salarié arrive dans une phase où l'association, de plus en plus reconnue, peut davantage sélectionner ses actions, ce qui l'amène à questionner la valeur de certaines actions ou de certains partenariats.

C) Le partenariat et la communication externe

Le partenariat externe, dans les associations étudiées, continue à faire l'objet d'un fort investissement du Président, qui signe quasi-systématiquement les courriers et participe à toutes les rencontres. C'est lui qui tient le rôle de référent, légitime et dans la durée. Le salarié intervient plutôt en soutien, éventuellement en défrichage amont, surtout en suivi ou en structuration opérationnelle.

Au-delà de ce binôme, le partenariat est peu partagé avec les autres bénévoles ; au mieux certains sont mandatés sur des partenariats ciblés, ou sollicités pour leur réseau professionnels ou personnels. Ce sont les Jazz'Pi qui ont sans doute le plus développé un portage collectif du partenariat, à la fois dans leur organisation (avec une commission ad hoc) et dans leurs réunions, où cette question tient une place importante.

D'une manière générale, pour les structures étudiées, le salariat a peu contribué à améliorer les relations avec leurs partenaires collectivités locales ; ces dernières se sont montrées peu sensibles à la plus value qualitative engendrée, et même parfois inquiètes du surcoût éventuel. Les subventions n'ont donc pas crû de manière notable, ce qui compromet les perspectives de pérennisation des postes salariés pour les structures situées en dehors du secteur marchand.

Par contre le salarié a eu un impact important sur la mise en réseau opérationnelle, ainsi que sur la construction de partenariats innovants autour de certaines actions.

A la différence du partenariat, la communication externe est davantage gérée en collectif ; on trouve d'ailleurs une commission dédiée dans toutes les associations observées, chargée notamment de la conception des supports. La clé d'entrée est cependant surtout technique, sur l'activité plus que sur le sens : la communication externe de ces structures, dans l'ensemble, n'exprime pas particulièrement leur projet associatif. La plaquette de Cap Vert témoigne de cette difficulté, avec une cohérence discutable entre les activités proposées (pour divers publics y compris jeunes, centres aérés...) et un affichage « handicap » issu du projet originel. Il faut souligner que ni les Présidents ni les salariés ne jouent un rôle majeur dans ces commissions. La situation des salariés apparaît même un peu paradoxale, puisque les bénévoles expriment souvent des attentes à leur endroit concernant la communication, tout en les cantonnant surtout à la seule diffusion. Leur plus-value y apparaît au demeurant réelle, notamment en direction des réseaux opérationnels mais également en relais auprès des médias. Leur fonction de représentation va rarement au-delà, laissant le principal au Président, en lien avec sa prééminence dans le domaine partenarial.

IV – SCHEMA ET POINTS CLES DE LA TRANSITION VERS LE SALARIAT

Les six cas sur lesquels nous basons ce travail ne peuvent être considérés comme représentatifs. En particulier, la réussite et la sérénité de leur passage au salariat, même si elles doivent être parfois nuancées, ne correspondent sans doute pas au cas général. Par contre il paraît intéressant, précisément à cause de ce relatif succès, d'essayer de discerner les motifs communs qui peuvent l'expliquer, et de mettre en avant les recettes que les uns et les autres ont utilisées pour résoudre d'éventuelles tensions, et pour maintenir un projet associatif vivant et partagé.

Le constat le plus marquant est la présence d'un schéma chronologique similaire sous-jacent pour l'ensemble de ces trajectoires associatives. Malgré le caractère parfois opportuniste de la décision d'emploi, celui-ci n'arrive pas à n'importe quel moment, ni de n'importe quelle manière : l'évolution de ces structures est marquée par un certain nombre d'étapes progressives, accompagnées de l'émergence d'outils et méthodes qui favorisent le passage d'une étape à l'autre en limitant les risques d'implosion ou de confiscation.

A) L'origine : un collectif peu structuré d'administrateurs bénévoles (schéma 1a)

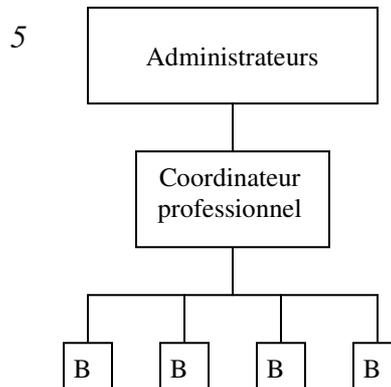
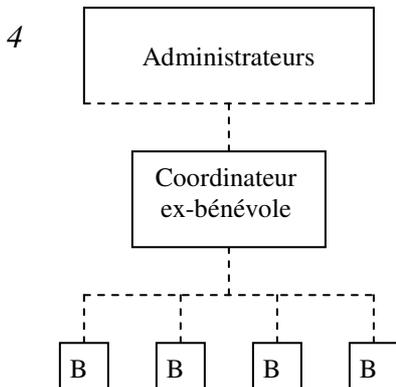
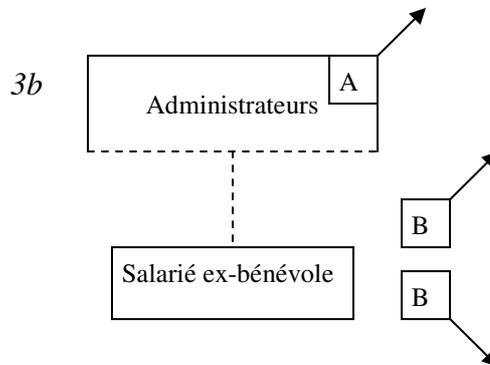
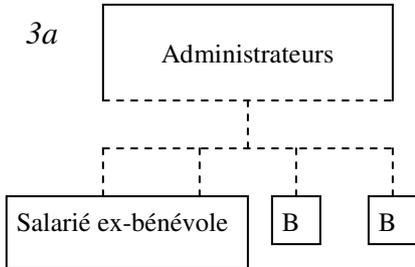
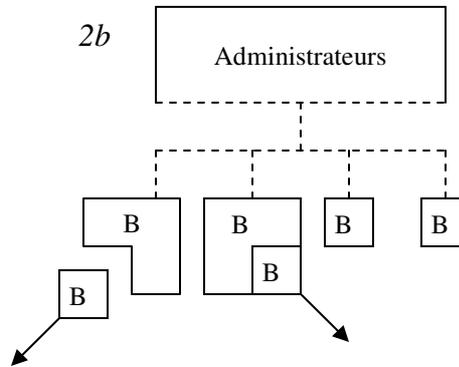
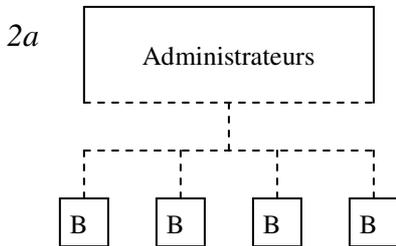
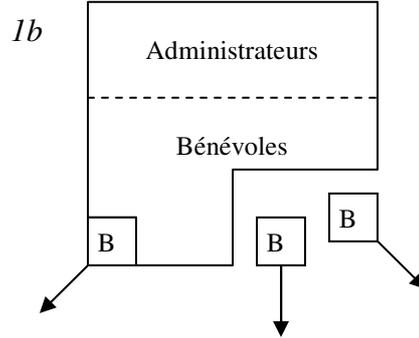
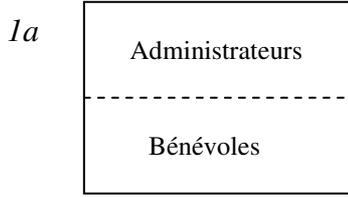
Les différentes associations rencontrées ont commencé par une phase spontanée de collectif informel. Les administrateurs bénévoles y conduisent également les actions, la frontière entre ces deux fonctions de « direction » et de « production » est complètement poreuse.

La montée en puissance des activités rend néanmoins criantes les limites de ce « flou artistique ». Le manque d'efficacité finit par nuire à la dimension conviviale et l'implication bénévole s'essouffle (schéma 1b). Assez vite la question d'une structuration des actions se pose et fait évoluer l'organisation.

C'est néanmoins entre cette étape et la suivante qu'un premier outil apparaît déjà chez Triangle Musique, avec la rédaction d'un projet de développement des musiques actuelles sur Château-Gontier, qui définit les grands objectifs de l'association sur son territoire. Cet outil sera utilisé comme référence à plusieurs reprises par la suite, après l'arrivée du salarié, pour asseoir certaines décisions, par exemple :

- l'externalisation d'une activité radio allant au-delà des seules musiques actuelles (devenue association indépendante de Triangle Musique)
- le maintien d'une dimension « découverte » forte lors du festival, contre la tentation de privilégier les concerts « populaires » pour sécuriser l'économie de la structure.

Cycle de la transition au salariat dans les associations observées :



B) L'organisation en commissions (schéma 2a)

La première réponse des associations étudiées, en butte à l'essoufflement bénévole, n'a pas été directement le recours à l'emploi. Leurs responsables ont tout d'abord cherché à structurer l'organisation autour de commissions de travail, avec des référents identifiés, coordonnées par le conseil d'administration.

Ce changement n'est pas toujours simple à porter collectivement ; certains bénévoles prennent leur distance par rapport à ce qu'ils perçoivent comme une dérive entrepreneuriale. Cela dit, dans l'ensemble, la plus-value en termes d'efficacité de l'investissement bénévole s'est plutôt traduite, dans les structures observées, par une remobilisation des membres.

Parmi les remarques que l'on peut formuler sur cette étape, un point nous paraît particulièrement important : la manière dont les organisations se structurent n'est pas liée au salariat (puisque l'emploi n'arrive qu'après), mais un autre déterminant joue en revanche de manière forte : il s'agit de la sociologie professionnelle des bénévoles, qui a un impact notable sur la « culture d'entreprise » et les fonctionnements qui s'en dégagent :

- Les Jazz'Pi, composés en grande partie de cadre supérieurs ou d'indépendants, a organisé des commissions largement autonomes, et fonctionne en « groupe projet »
- L'AS Mulsanne Téloché a recréé une ligne hiérarchique proche de l'entreprise qui la parraine, avec un Président chef d'entreprise, des responsables de secteur (jeunes et seniors) cadres supérieurs et des entraîneurs plutôt employés ou ouvriers.
- Triangle Musique a valorisé les compétences professionnelles de ses bénévoles à travers les commissions mises en place (un menuisier aux décors, un graphiste à la communication, un régisseur à la préparation du festival...)
- Autour du Monde a eu du mal à structurer un organigramme, en raison notamment du manque d'expérience professionnelle de ses administrateurs, tous étudiants.

A travers ces exemples on voit qu'il n'est pas question de modèle, mais plus sûrement d'une nécessaire cohérence entre l'organisation adoptée et la culture des membres de l'association.

D'autres bonnes pratiques peuvent être repérées à travers les exemples étudiés :

- l'identification rapide de référents motivés, charismatiques et légitimes par leurs compétences, est un facteur de réussite pour les commissions.
- la mise en place d'un outil de communication interne très ouvert, type chaîne mail des Jazz'Pi, permet également de lutter contre le risque de cloisonnement inhérent au fonctionnement par commissions.

C) L'arrivée d'un bénévole sur un poste salarié (schéma 3a)

Le schéma 2b présente l'évolution logique de la situation précédente : la montée en puissance de l'association continue, et l'activité de certaines commissions devient si importante que les bénévoles se sentent débordés.

Dans cette situation toutes les associations du panel ont abouti à la même conclusion : l'emploi. Mais pas n'importe lequel : systématiquement le recours au premier emploi s'est fait par voie interne, par la promotion d'un bénévole au rang de salarié. Même l'AS Mulsanne Téloché est rentrée dans le salariat d'abord par l'indemnisation des bénévoles responsables de secteurs, dans une logique de quasi-salaire.

Cette promotion interne est rassurante pour les structures : les – rares – écrits ne semblent pas une garantie suffisante contre le risque qu'une personne externe pourrait faire peser sur l'association, son esprit, son projet. La filière bénévole, elle, paraît prémunir contre ce risque.

Les modalités de recrutement correspondent à cette dynamique : aucun appel à candidature n'est lancé et le choix du salarié s'effectue non sur la base des compétences mais sur son adhésion au projet² (celle-ci restera d'ailleurs un critère essentiel y compris pour les recrutements ultérieurs).

Le contenu de ces premiers postes est large et flou : partis d'une ou deux problématiques ils concernent rapidement l'ensemble des activités. Cela s'avère difficile à gérer pour les salariés, qui ont du mal à prioriser ; d'autant plus qu'une certaine désaffection bénévole (schéma 3b), y compris parmi les administrateurs, accompagne souvent l'arrivée du salarié, « multitâches ». Or les liens d'amitié, l'histoire bénévole commune rendent la revendication délicate.

Les fiches de poste sont assez peu utilisées à ce stade ; elles existent mais sont très extensives, et ne servent jamais de référence. Pourtant, la clarté du contenu du poste facilite grandement la transition au salariat, comme l'illustre le cas de Cap Vert.

L'impact de l'environnement n'est pas négligeable : dans la majorité des cas étudiés c'est une opportunité d'emploi aidé qui, croisant les prédispositions de l'association, a précipité la décision. La nature de cette opportunité n'est d'ailleurs pas sans conséquence : les emplois aidés les plus structurants (type Emplois Jeunes ou Tremplins) poussent l'association à une réflexion stratégique préalable, tandis que les Contrats d'Avenir ou d'Accompagnement dans l'Emploi ont été utilisés uniquement comme des guichets de financements.

² Cela ne signifie pas pour autant que le salarié ne dispose pas de compétences, puisque plusieurs se sont formés spécifiquement dans la perspective du poste.

D) L'émergence d'une fonction de coordinateur (schéma 4)

La phase 3b est en général assez courte : face aux impasses évoquées ci-avant, très vite le poste salarié évolue vers davantage de coordination, en relançant les commissions bénévoles. C'est pourquoi il paraît intéressant que ces habitudes de travail préexistent au salariat : elles facilitent l'acceptation du changement par les membres de l'association.

Alors que jusqu'ici le salarié était plutôt une sorte de « super bénévole », cette évolution lui fait acquérir une nouvelle fonction dans la structure, dont il devient réellement l'élément structurant. En parallèle on observe que le rôle de Président ne se trouve pas rabaissé, bien au contraire : dans la quasi-totalité des associations étudiées le Président sort plutôt renforcé de l'émergence d'un salarié coordinateur. Son rôle est moins dilué, plus focalisé sur le pilotage et le maintien du cap.

Pourtant on ne peut conclure à un binôme « Président / Directeur » comme formalisé par Mayaux³ : dans toutes les associations du panel l'équilibre se construit autour de trois, et non deux, personnes clés. Ce trio repose sur des « rôles » distincts :

- le « dominant » : il incarne le projet, est dépositaire de la légitimité ; c'est souvent le Président, mais cela peut également être un membre fondateur (Autour du Monde)
- le « structurant » : il alimente, organise, coordonne ; c'est le salarié qui tient ce rôle.
- le « complément » : il enrichit, prend position, dans un registre qui peut être large ou plus restreint autour d'une compétence particulière (par exemple la gestion)

Tout se passe comme si, pour prévenir un éventuel risque de déséquilibre au profit du salarié, un contrepoids émergeait aux côtés du Président.

Ce noyau stratégique à trois faces se retrouve dans le déroulement des réunions auxquelles nous avons assistées ; leur représentation schématique, en annexe, illustre bien la présence régulière de dynamiques en triangle.

Parmi les outils qui émergent à cette phase, nous avons pu relever dans deux associations une forte structuration des supports de réunion : Les Jazz'Pi notamment disposent ainsi d'une trame très détaillée des questions abordées (3 pages), co-construite par le Président et la salariée. Cette trame permet au Président de piloter la réunion tout en s'appuyant sur l'expérience de la professionnelle.

³ « Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? » MAYAUX F. - Thèse de doctorat des sciences de gestion, Université Lyon III, 1996

E) La professionnalisation achevée (schéma 5)

La transition, plus ou moins lente, n'est pas terminée dans toutes les structures observées ; mais pour ceux qui y sont parvenu, les étapes précédentes ont modifié leur conception du salariat : d'un salarié « super bénévole » attendu sur tous les fronts, elles ont évolué vers un salarié coordinateur, courroie de transmission. Elles ont aussi réalisé que ce type de mission requiert de véritables compétences, qu'un recrutement externe peut donc être pertinent, et qu'elles peuvent faire confiance à leur organisation pour faire face aux incertitudes de ce type de processus.

La plupart des associations suivies ont abouti à cette solution : Artisans du Monde, les Jazz'Pi, l'AS Mulsanne Téléché ou encore Autour du Monde. Et dans l'ensemble le discours des responsables bénévoles se réjouit plutôt d'avoir trouvé chaque fois « l'oiseau rare », ce qui témoigne d'un vécu positif de la situation.

Cette étape s'accompagne souvent d'une étanchéité croissante entre les fonctions d'administrateurs et de bénévoles, liée à la complexification des activités mais également au rôle de filtre joué par le salarié. Cette évolution peut être positive en dégageant le CA de certaines contingences opérationnelles (même si cela n'est pas très net dans les situations étudiées) ; elle peut aussi interroger lorsque le lien devient trop distendu.

Les différents clivages traversant le fonctionnement associatif, synthétisés d'après les travaux coordonnés par L. Prouteau⁴, peuvent nous aider à faire le bilan de l'équilibre auquel ces structures parviennent.

Idéal-type « bénévolat »	Idéal-type « salariat »
Logique communicationnelle	Logique instrumentale
Moral et social	Economique
Sens	Production
Don	Contrat
Education, lien social	Performance
Action	Travail
Activité « projet »	Activité « moyens »

⁴ « Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise », sous la direction de PROUTEAU L. - Presses universitaires de Rennes, 2005.

Les ancrages dans l'idéal-type « bénévolat » restent nombreux :

- la logique communicationnelle est toujours très vivace et l'économique, quoique de plus en plus présent, n'agit que très rarement comme moteur premier des décisions.
- L'activité « projet » domine également, dans une forme d'ailleurs discutable puisqu'elle remplace souvent le projet associatif lui-même (le collectif est réuni pour faire, et non pour servir un objectif plus élevé).
- Enfin l'éthique du don est restée prédominante, jusque dans la relation d'emploi : les salariés sont aussi recrutés pour leur militantisme, et le contrat de travail se soumet à cette hiérarchie tacite.

En revanche certains éléments ont tendance à glisser du côté de l'idéal-type « salariat » : on peut par exemple évoquer la question du sens qui s'estompe derrière l'activisme de l'association, ou encore la place croissante accordée à la notion de « travail », y compris dans la sémantique des bénévoles.

Ces dérives génèrent d'ailleurs, lors de cette ultime étape, des remises en question ; de manière paradoxale elles émanent des salariés, poussés par leur origine externe à réinterroger les responsables associatifs sur diverses évidences présumées. C'est par exemple le cas chez les Jazz'Pi où la nouvelle salariée a apporté un regard distancié sur la pertinence de certaines actions ou partenariats.

La professionnalisation a généré, dans les associations étudiées, de nouvelles démarches qui nous paraissent dignes d'intérêt pour réguler le portage du projet associatif. Deux peuvent notamment être évoquées :

- L'AS Mulsanne Téloché a fait appel à un consultant extérieur, via le Dispositif Local d'Accompagnement, pour l'aider à redéfinir sa stratégie et optimiser son fonctionnement. Cette initiative a offert aux dirigeants un regard décalé sur leur structure, et une meilleure affirmation de ses piliers importants. Elle a d'ailleurs provoqué indirectement un changement de salarié, en éclairant un décalage entre les fondements du club et les aspirations du professionnel.
- Artisans du Monde a mis en place, autour de la salariée, de véritables procédés de GRH, portés par une bénévole dédiée. Entretiens réguliers, fiches de temps, objectifs mensuels donnent ainsi un cadre clair ; ils réaffirment la prééminence des administrateurs tout en donnant des bases à la salariée pour concrétiser le projet dans son activité.

V – CONCLUSION

Les développements précédents nous ont permis de souligner l'importance des différentes étapes qui peuvent conduire une association de bénévoles jusqu'à l'émergence d'un emploi réellement professionnalisé, en gardant une maîtrise du projet associatif tout en reconfigurant la manière dont les différents acteurs l'habitent.

Chemin faisant nous avons également pu recenser un certain nombre d'outils et de démarches qui soutiennent et régulent cette transition.

Il apparaît important de poursuivre l'étude engagée pour confronter ces constats à un panel un peu plus large de structures engagées dans ce type d'évolution.

Bibliographie

- MAYAUX F. « *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?* » Thèse de doctorat des sciences de gestion, Université Lyon III, 1996
- HELY M. « *Du don au contrat. Les conséquences de l'embauche des premiers salariés sur la vie associative* », Rapport pour le FNDVA, convention n°2663
- DUSSUET A., FLAHAULT E. et LOISEAU D. « *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations* », Rapport pour la DIISES, 2007
- HAERINGER J. « *Dynamique associative et conduite du changement* » RECMA, Revue Internationale de l'Economie Sociale, 1998, n° 268, p. 71-81.
- TCHERNONOG V. et HELY M. « *Les formes de l'action associative - Essais de typologie* » in « *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise* », sous la direction de PROUTEAU L. Presses universitaires de Rennes, 2005, p. 25-48.