

Membre de l'université Paris Lumières

## **François Lecolle**

# **Former des animateurs socio-culturels : le projet et le marché**

Thèse présentée et soutenue publiquement le 18/11/2019 en vue de l'obtention du  
doctorat de Sociologie de l'Université Paris Nanterre  
sous la direction de M. François Vatin (Université Paris Nanterre)

## **ANNEXES**

### **VOLUME 2 : ANNEXES des ÉTAPES 2 et 3**



# SOMMAIRE des ANNEXES

## Annexes de l'ÉTAPE 2 D'UN MARCHÉ À L'AUTRE

### Introduction

#### 2.1 - Réalité de la pression économique

#### 2.2 - La recherche de l'efficacité gestionnaire

##### 2.2.1 - Quelle efficacité ?

*Une discussion à propos de l'objectif de transformation sociale<sup>1</sup>* 10

##### 2.2.2 - Le contrôle de gestion

*« Le secteur Petite enfance est déficitaire »* 13

*Un budget élaboré démocratiquement* 15

#### 2.3 - Les marchés de la formation

*Analyse budgétaire de l'activité de formation* 18

*« À buts non lucratifs » ne veut pas dire sans actifs* 48

##### 2.3.1 - Marchés emboîtés

*Les marchés de l'animation* 51

1 - La question radicale de l'emploi 51

2 - Appariements sur un marché de l'emploi 54

3 - Appariements sur un marché de la prestation d'animation 60

##### 2.3.2 - Marchés contestés

*Faire semblant d'être pur des questions économiques* 69

*Pourquoi les formations devraient être gratuites : les arguments des militants* 72

*Dans l'animation, une formation au management* 74

*Refus et dénégations militants du fonctionnement marchand* 77

---

<sup>1</sup> Le sommaire de la thèse, qui sert de repère, est en caractère normaux. Les titres des annexes sont en caractères italiques.

<i>Le client est-il roi ?</i>	81
<i>Le marché « tord » la formation</i>	83
<i>Dispositifs marchands</i>	86
<i>L'animation et la formation sont-elles techniques ou politiques ?</i>	90
<i>La pelle et la pelleuse</i>	107
<i>« Les CEMÉA n'ont pas de stratégie en animation volontaire. » Des fournisseurs passifs face au marché</i>	109

### 2.3.3 - Appariements entre offre et demande dans le marché de la formation

<i>Des prix très proches, mais...</i>	114
<i>L'AFOCAL et le recrutement chrétien</i>	118
<i>Des évaluations, oui, mais que faut-il évaluer ?</i>	119
<i>Ils le disent tous, qu'ils sont différents</i>	122
<i>Des thèmes de stages d'approfondissement BAFA</i>	124
<i>S'ajuster aux attentes des clients - stagiaires ?</i>	126
<i>L'opportunisme marchand, ou quand le péri-scolaire ne suit pas</i>	128

## 2.4 - Le marché du financement de la formation professionnelle

<i>Traitement social du chômage ou politique de l'emploi ?</i>	131
--	-----

### 2.4.1 - Le financement de la formation professionnelle par la Région

<i>Une question de frais fixes et d'effectif de stagiaires</i>	132
<i>Le marché 2017 de la formation professionnelle en Pays de la Loire</i>	139
<i>Comment s'est formé le groupement</i>	140
<i>Données financières du marché 2013</i>	142
<i>Comparaison des prix public des BPJEPS</i>	144
<i>Prix de la formation et situations concurrentielles</i>	147
<i>Région, organismes, qui dépend de qui ?</i>	150
<i>Le CREPS, un cas particulier</i>	153
<i>Échec de la mise en concurrence ?</i>	154
<i>Craintes politiques</i>	158
<i>Le marché de la formation professionnelle vu par Christophe P., directeur régional de l'AFOCAL</i>	162
<i>Les organismes de formation vont-ils réellement s'occuper de l'emploi ?</i>	164
<i>Une certaine inconséquence de la Région</i>	166

<i>Que sait-on des emplois ?</i>	168
2.4.2 - Un marché biface ?	
<i>Un marché biface, de quoi s'agit-il ?</i>	173
<i>Coûts marginaux de la formation à court et à long termes</i>	175
<i>Le capital de savoir-faire est-il individuel ou collectif ?</i>	177
<i>Un chantier ou une production discrète ?</i>	181
<i>Quelles finalités pour la formation ?</i>	183
<i>Le dispositif et le projet</i>	185
<i>Fusions - absorptions entre organismes de formation, un horizon crédible ?</i>	189
<i>Qu'est-ce qui est premier dans le marché biface ?</i>	199
<i>Une situation de double monopole</i>	200

2.4.3 – La formation est-elle un bien non rival ?

## 2.5 – Effets d'uniformisation

2.5.1 – Effets du marché sur l'expression des sensibilités politiques des organismes

2.5.2 - Y a-t-il convergence des organismes et de leurs produits ?

« *Je leur ai dit que j'encadre une formation politique* » 201

2.5.3 – Pousser à la fusion ou à l'absorption ?

## Conclusion

\*\*\*\*\*

## Annexes de l'ÉTAPE 3

### UNE ÉCONOMIE DES RESSOURCES HUMAINES

#### Introduction

#### 3.1 - Les ressources humaines de la formation

3.1.1 - Qui sont les formateurs ?

<i>Les formateurs « jeunes précaires »</i>	204
<i>Engagement et parcours biographique</i>	208
<i>Des formateurs sans pratique</i>	212
<i>Éliane F., portrait d'une formatrice et militante</i>	213
<i>Pascal P., Hémérance V., deux exceptions</i>	223
<i>Les formateurs lisent-ils ?</i>	225
<i>La technique de l'« arpentage », ou comment ne pas lire un livre</i>	227
<i>Formateurs militants, un milieu fermé alternatif ?</i>	229
<i>Recruter, fidéliser, laisser ou faire partir des formateurs</i>	233
<i>Le point de vue critique d'une administratrice</i>	240
<i>Le recrutement de l'UCPA, une exception</i>	241

### 3.1.2 - Recruter des salariés associatifs

### 3.1.3 - Les rétributions des formateurs, une relation ambivalente

<i>Les rétributions du militantisme</i>	243
<i>« Pourquoi tu encadres des formations ? »</i>	252
<i>Les formes de l'engagement</i>	253

### 3.3.1 - Former des formateurs

<i>Des sources pour la « connaissance des publics »</i>	257
<i>Un moment d'« auto-formation » en formation</i>	259
<i>Des compétences insuffisantes</i>	261

## 3.2 - La condition du travail

### 3.2.1 - Encadrer des salariés, coordonner des militants : les contradictions du travail salarié en association

<i>Analyse d'un sondage sur les conditions de travail</i>	264
<i>L'expérience du harcèlement, ou l'amoral de l'histoire</i>	269
<i>L'idéologie comme outil de cohésion, de cohérence et d'efficacité</i>	290
<i>Le formateur et le stagiaire selon l'AFOCAL. Analyse (critique) d'une conception de la formation</i>	294
<i>« On avait réponse à tout »</i>	299

### 3.2.2 – Violence sociale

### 3.2.3 - Militants et membres actifs : produire de l'alignement

<i>Extrait d'un document des Francas présentant les « rencontres de formateurs »</i>	300
<i>L'entre-soi</i>	301
<i>L'animation, un métier, non que mais où l'on se choisit</i>	303
<i>Don et contre-don</i>	305
<i>L'alignement vu par N. Chomsky</i>	306

### 3.2.4 - Le militantisme, un levier du management

<i>Les difficultés de la représentation sociale et syndicale</i>	307
<i>Du jeu dans la formation, ou comment occulter la peine du et au travail. De la violence comme adversité</i>	317
<i>Les cités de justice. Le déni du droit du travail</i>	320
<i>Les ruses du patron</i>	323
<i>La CGT comme ennemie de classe</i>	324
<i>« Les directeurs apprennent-ils à diriger une AT ? »</i>	325

### 3.2.5 - Encadrer la démocratie interne

<i>L'ordre du jour ou les affres de la démocratie</i>	328
<i>Mentir est rationnel</i>	331
<i>Un accord sur les valeurs</i>	332
<i>Déconstruction de la démocratie ?</i>	334
<i>La production du conflit comme simplificateur social</i>	338

## Conclusion

\*\*\*\*\*





Annexes de l'ÉTAPE 2  
D'UN MARCHÉ À L'AUTRE

## UNE DISCUSSION À PROPOS DE L'OBJECTIF DE TRANSFORMATION SOCIALE

L'échange a lieu en 2014, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle de CEMÉA. En voici trois moments clés.

Rémi C. : « Le postulat de départ des CEMÉA est de transformer les pratiques sociales au travers de la formation. Mais est-ce que ça se traduit en quelques évolutions ? Je ne les vois pas, ces évolutions. »

Rémi semble formuler ce qui fait consensus entre les militants : le projet pluri-décennal des CEMÉA. Le directeur associatif confirme :

Régis B. : « Oui, on ne cherche pas à mesurer notre influence sur la transformation sociale. On ne sait pas trop comment faire mais aussi on ne s'est jamais posé la question. »

Les militants présents font le même constat. Certains font l'hypothèse d'une transformation progressive et à long terme, partant peu perceptible.

Anthony P. : « Les animateurs en formation, ils reviennent dans leur structure "gonflés à bloc" [après la formation]. Mais bien sûr, ils se retrouvent confrontés aux pesanteurs des modes de pensée, des habitudes, des évidences et des lieux communs. Autrement dit, il n'y a pas de raison que quoi que ce soit ait changé en leur absence. Mais on peut imaginer que, à long terme, il y ait tout de même un effet de transformation progressive. »

Et de citer des exemples de « structures »<sup>2</sup> dans lesquelles une transformation sociale est repérable, sous l'action, probablement, d'anciens stagiaires.

Mais il semble y avoir *quiproquo* : l'échange portait sur la « transformation sociale », et il se réduit tout à coup à ce qu'il se passe dans une structure d'animation. La discussion permet alors de préciser les termes : selon les présents, la « transformation sociale » a une ambition plus localisée et limitée, en clair dans un cadre social comme celui d'une « structure », et n'est pas « transformation de la société », ambition plus générale. Mais, cette précision étant apportée, le projet des CEMÉA n'est-il pas, justement, la transformation de la société ?

À propos du passage de la « transformation de la société » à la « transformation sociale », de cette réduction des horizons et des ambitions de militants qui s'affirment pourtant fidèle au projet initial et historique de leur organisation, on pense à cette interrogation de J. Donzelot :

---

2 Centres de loisirs, centres sociaux *etc.*

« A quoi tient cette lente extinction des passions politiques dans notre société, ce détachement vis-à-vis des grands idéaux du siècle dernier, au profit de formes de plus en plus assagies d'investissement de nos énergies dans "le social", dans les enjeux de la vie quotidienne, dans la bonification du système immédiat de nos relations personnelles et sociales ? »<sup>3</sup>

Il y a ici un résumé, par ce que disent les militants et par l'interrogation de l'auteur, de la transformation de la « portée » du projet social et même du programme institutionnel des formations de l'animation.

\*

Cet échange témoigne de deux points aveugles tout à fait caractéristiques. Outre le glissement – essentiel – entre les deux qualifications de la dite « transformation » visée, il semble dès lors évident que, si l'association, dont c'est l'ambition, ne se donne pas les moyens d'évaluer au moins son résultat en termes de ce qui est nommé ici « transformation sociale », c'est vraisemblablement non qu'elle ne sait pas le mesurer, mais qu'elle ne souhaite pas le faire. On peut voir là ce que B. Spinoza nomme « l'asile de l'ignorance »<sup>4</sup>. Ne vaut-il pas mieux ne pas chercher à savoir, puisque l'on a peur de la réponse ? Ne faut-il pas éviter de mesurer, puisqu'il s'agit de préserver la possibilité du projet social de l'organisme, c'est-à-dire non plus ses buts mais désormais ce qui fédère ses ressources humaines et y rend possible une activité bénévole ? Les instruments de mesure de l'efficacité sociale de l'activité de formation se limitent, du moins jusqu'à présent<sup>5</sup>, aux exigences résultant du marché de la formation professionnelle<sup>6</sup>.

Par ailleurs, l'échange n'identifie pas ce que les transformations observées doivent au cadre social dans lequel elles se produisent. Un centre de vacances ou un stage BAFA/BAFD sont des « isolats sociaux » où l'on fait très largement ce que l'on veut car on est maître, une fois le cadre défini (cadre réglementaire, budgétaire *etc.*) de son projet et de sa mise en œuvre, un peu comme on fait ce qu'on veut, dans les limites sociales, de son jardin. C'est, dans une moindre mesure, le cas de la plupart des dites « structures ». Dans cette configuration, engendrer quelques unes des dites transformations sociales est certes accessible, mais qu'en est-il dans des institutions plus exposées au monde extérieur ? Peu ou prou, le propos d'Anthony P. ci-dessus répond à cette question.

---

3 Jacques Donzelot, 1994, p. 10.

4 Baruch Spinoza, *Éthique*.

5 On peut envisager, ce n'est pas encore le cas, que les exigences de certification résultant de la loi de 2014 sur la formation professionnelle (portant sur la qualité des formations) amènent les organismes à développer certains instruments de mesure. Comme pour le marché de la formation professionnelle, ce se fera sous la dépendance d'une contrainte externe.

6 Christian Maurel (2010, p. 21) a des mots terribles et presque définitifs à propos des termes usités par l'éducation populaire : « Comme le Dieu des religions monothéistes mis en pièces par Spinoza, ces termes ne fonctionnent-ils pas comme des concepts globalisants expliquant tout, et par conséquent comme des "asiles de l'ignorance" ? »

\*

« Dans le cadre d'un espace d'intervention où le pouvoir d'action semble le plus souvent extrêmement réduit et où la plupart des facteurs d'intégration (qu'elle soit sociale, scolaire ou professionnelle) comme les différents "supports" possibles de l'individu [...] restent pour la plupart hors de portée de l'action de l'éducateur, celui-ci ne semble pouvoir être conduit qu'à éviter autant que possible de poser trop directement la question de l'efficacité réelle de son action. L'acharnement sincère à changer les choses, à aider l'individu en difficulté, s'accompagne donc chez l'éducateur spécialisé d'une tendance à dissimuler et à se dissimuler la totale incertitude des effets de l'action qu'il réalise. »

« D'un autre côté, lorsque les conditions nécessaires à une intervention efficace disparaissent, cette conception spécifique de l'individu, cette idéologie du "tout est possible" (ou du "tout est encore possible") permet de maintenir le sens d'une mission qui n'a plus de sens. Plus généralement encore, elle permet aussi d'éluder la dimension politique de la question sociale. »<sup>7</sup>

« Si vous lisez *La misère du monde*, il y a des témoignages pathétiques de travailleurs sociaux qui savent très bien qu'ils ne servent à rien et qui passent la moitié de leur temps à se faire croire qu'ils servent à quelque chose, et, autant que de faire croire aux gens auxquels ils sont chargés de le faire croire. Y a beaucoup de professeurs qui savent qu'ils ne servent à rien, voilà. »<sup>8</sup>

---

7 Romuald Bodin, 2011, pp. 108 et 109.

8 Pierre Bourdieu in Pierre Carles, 2001, entre 2h05 et 2h06.

## « LE SECTEUR *PETITE ENFANCE* EST DÉFICITAIRE »

Le Conseil d'administration des CEMÉA reçoit la responsable du « secteur petite enfance »<sup>9</sup>.

Extraits du débat à ce sujet :

Régis B., directeur associatif : « Le secteur petite enfance est déficitaire.

Jean-Claude M., nouvel administrateur : Est-ce qu'on veut augmenter l'activité ? Parce que quand on augmente l'activité d'un secteur déficitaire, le déficit augmente. Le déficit est dû à quoi ?

Directeur : C'est le marché. On n'a pas pu vendre le prix de journée des formations assez haut lors du dernier appel d'offre. »

La responsabilité du secteur dans le déficit, qui bien sûr est réputé peser sur le résultat économique de l'ensemble de l'association, ne serait donc pas à chercher dans l'organisation et le fonctionnement de ce secteur mais dans les conditions du marché. Le secteur est sous la responsabilité d'un cadre ; les réponses au marché sous celle du directeur qui a en principe une bonne connaissance de ce qu'il est possible de présenter en réponse aux appels d'offre, entre autres comme prix de journée. Il n'empêche : même s'il vient d'être explicitement dit que sa responsabilité n'est en fait pas directement engagée, la responsable de la petite enfance se recroqueville sur son siège, se sentant mise en cause par l'annonce du déficit de l'activité. La simple affirmation du déficit en question lui impose – devant le Conseil d'administration, le symbole est fort –, sans avoir besoin de le dire, la recherche d'une plus grande efficacité économique dans l'activité qu'elle encadre.

Sous les apparences d'un constat objectif, le propos du directeur constitue aussi une comparaison implicite et culpabilisante. En substance : « La petite enfance est déficitaire ; d'autres secteurs de l'association sont bénéficiaires, heureusement ; de ce fait les derniers financent les premiers. » En réalité, il n'a pas besoin de le dire : tout le monde le comprend. L'exercice du pouvoir n'est jamais aussi efficace que dans la retenue. Une domination qui ne se montre pas est difficile à contredire.

Ce qu'il n'est pas possible d'interroger lors de cette séance du Conseil d'administration, c'est la construction – les modalités d'affectation des dépenses et des recettes – qui permet d'affirmer,

---

<sup>9</sup> Qui assure, principalement, des formations à destination des assistantes maternelles, occasionnellement pour les autres professionnels de la petite enfance tels que les éducateurs de jeunes enfants et le personnels des crèches.

comme une vérité incontestable, que le secteur petite enfance est déficitaire. Hormis le directeur, personne n'a connaissance de cette construction ni accès à celle-ci.

Suite du dialogue :

Thomas P., administrateur : « Mais alors, pourquoi continuer avec le secteur petite enfance ?

Marie-Christine P., administratrice de longue date : Parce que la petite enfance, c'est là que tout commence en matière d'éducation. Il faut être présent dans le secteur petite enfance. »

La mise au point est la bienvenue, les présents se demandant en effet quelles sont les intentions – non exprimées – du directeur, question d'ailleurs récurrente, à propos du secteur petite enfance<sup>10</sup>. Le débat – feutré et là, implicite – est celui de la raison gestionnaire – qui voudrait qu'on mette fin à cette activité – et de la raison éducative – qui est exprimée par l'administratrice.

\*

Dans la voiture du retour, une discussion d'une autre nature s'engage.

Valérian S., administrateur, parlant de Jean-Claude M. : « C'est qui, celui-là, qui s'est permis de poser des questions sur le déficit de la petite enfance ? Personne ne le connaît, ou presque, et il la ramène. »

Réponse lui est donnée.

Il ne suffit pas d'avoir été élu pour être réellement considéré comme administrateur. Il faut être admis dans le collectif, et pour cela se taire longuement avant de « la ramener ». L'alignement n'est pas un enjeu que pour les dirigeants de l'association.

\*

Le contrôle de gestion est, cela apparaît sur ce simple exemple, bien plus qu'un simple outil d'observation d'une réalité économique qui serait indépendante des acteurs.

Le maintien du secteur petite enfance, résultat implicite de la discussion, se fait contre les indications du contrôle de gestion : il s'agit de ce qu'on peut considérer comme un secteur d'investissement pour l'association. Notons de plus que cet investissement n'est pas de nature économique, car il n'y a qu'une relation sinon très indirecte entre le maintien de ce secteur et une meilleure affluence dans les autres activités de l'organisme, et par ailleurs guère d'espoir que le prochain marché soit passé à de meilleures conditions : les administrateurs décident, tout simplement, et plus ou moins contre la tentative feutrée du directeur, que leur association doit continuer à « faire son boulot » dans le domaine éducatif, qui ne saurait selon eux passer sous silence la petite enfance. Efficacité politique contre efficacité gestionnaire.

---

10 Ayant assisté à cette scène, je me suis demandé *a posteriori* pourquoi le directeur s'était montré aussi peu solidaire de la responsable de la petite enfance. En fait, je me suis posé le même type de questions que certains administrateurs sur ses intentions.

On remarquera aussi que ce que j'ai indiqué d'une comparaison implicite met face-à-face deux activités peu commensurables : l'animation volontaire, rentable et activité « vache à lait », c'est-à-dire pour laquelle peu d'efforts et peu d'investissements sont nécessaires pour la rendre profitable, et la petite enfance, activité historiquement plus récente et ne bénéficiant pas de conditions de marché aussi favorables<sup>11</sup>. L'idée, suggérée dans l'échange, que la première puisse financer la seconde, et que la seconde puisse vivre aux crochets de la première, oublie tout simplement l'histoire de ces deux activités et le fait que l'animation volontaire bénéficie de décennies du travail de nombreux bénévoles. On voit que la comptabilité analytique, et l'usage qui en est fait ici, sont loin de la neutralité factuelle d'un simple pied à coulisse.

Il est également intéressant de noter, au travers de la scène rapportée ci-dessus, qu'il n'est venu à l'idée de personne de considérer ce contrôle de gestion comme une construction qui pourrait être agencée autrement. En effet, un autre mode d'affectation des dépenses permettrait de construire un résultat apparaissant comme positif, quitte à, nécessairement, dégrader celui d'autres secteurs d'activité de l'association. On pourrait tout aussi bien affecter différemment certaines dépenses, par exemple la répartition du salaire du directeur entre les différentes activités, ou procéder à des découpages ou regroupements différents des activités de l'association.

J'ai d'ailleurs eu la possibilité de vérifier, ultérieurement, que l'absence, en séance, de cette analyse n'est pas le fruit du hasard : pour tous les administrateurs interrogés, la comptabilité analytique est un reflet fidèle du réel et non une construction contingente.

---

11 On retrouve ici, clairement à l'œuvre pour les protagonistes en filigrane de la discussion, la hiérarchie symbolique qui place l'animation volontaire au sommet de la gradation morale des activités de l'association, et la petite enfance bien plus bas. Aucune organisation ne peut espérer que toutes ses activités soient rentables. La déclaration du directeur peut être vue, non comme un constat résultant du contrôle de gestion mais comme une prise de position morale et politique appuyée sur les données du contrôle de gestion. En d'autres termes, il formule une préférence, ce qui revient en principe à l'instance politique de l'association, c'est-à-dire le Conseil d'administration. Il le fait avec prudence.

## UN BUDGET ÉLABORÉ DÉMOCRATIQUEMENT

Le budget prévisionnel des CEMÉA Pays de la Loire fait l'objet d'une construction progressive très participative. Il est tout d'abord élaboré par le directeur associatif et les principaux cadres responsables de secteurs, avec l'aide de la comptable. Puis il est soumis à la « commission financière », petit groupe de travail de membres actifs qui se sentent concernés, dont fait bien sûr partie le trésorier. Selon la difficulté à l'établir, ce processus peut faire l'objet de plusieurs allers-retours. Enfin, lorsque le budget prévisionnel est réputé établi, il est présenté à l'avis et, dans un second temps, au vote du Conseil d'administration. Il est par ailleurs assorti d'une note explicative rédigée par le directeur. Il est souvent nécessaire que ce budget soit examiné lors de deux séances consécutives du Conseil d'administration pour qu'il soit validé, la première étant l'occasion d'observations et des questions de la part des administrateurs, qui prennent très au sérieux cette responsabilité.

À y regarder de plus près, le budget ainsi établi est un budget de dépenses. Le budget de recettes n'est pas élaboré de la même manière car il dépend, au moment où il devrait être construit, de financements dont le montant – ou même l'obtention – n'est pas encore connu. Les appels d'offre n'ont en effet aucune raison d'être programmés en relation avec le calendrier des exercices comptables. En ce domaine, les administrateurs disposent donc d'une simple projection. Ultérieurement, au fil des informations concernant les produits, le budget de recettes est mis à jour par le directeur qui prend, si nécessaire, des mesures portant sur les dépenses pour en tenir compte. Aucune autre construction budgétaire n'est présentée ensuite aux administrateurs (comme on peut le voir, par exemple, dans l'administration, avec la pratique du « budget primitif »). Ils sont informés par le directeur en cas de modification très importante par rapport aux prévisions. Si rien de tel ne se passe, un état intermédiaire leur est présenté en juillet ou septembre, c'est-à-dire en pratique aux deux tiers de l'activité économique de l'année.

La question de l'élaboration d'un budget prévisionnel complet, recettes et dépenses, mis à jour autant que de nécessaire, a un jour été posée par un administrateur. Son raisonnement était, en substance, le suivant : *le Conseil* d'administration prend connaissance puis vote un budget prévisionnel qui, en réalité, ne fait pas référence puisqu'il ne contient pas les recettes. Ce vote



apparaît donc comme de pure forme. Cette question a suscité une grosse colère de la part du directeur associatif. Car ce qu'elle mettait en évidence suggérait une fiction de démocratie.

Il ne faudrait pas conclure de ce qui précède que le budget prévisionnel serait un « hochet » mis à la disposition du Conseil d'administration car, comme toute construction, il n'est pas sans effet. Entre autres, le Conseil d'administration a un réel pouvoir de sanction sur le directeur. De quelle manière l'exerce-t-il ? C'est une autre question.

## ANALYSE BUDGÉTAIRE DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION

L'activité de formation se traduit en données comptables, dans des budgets, une comptabilité analytique, des comptes de résultat et des bilans. Les résultats comptables, en principe, décrivent et déterminent la santé économique et les possibilités d'action des organismes de formation. Bien que « construits », ils constituent un microscope pour observer et comprendre le fonctionnement et les logiques à l'œuvre dans l'activité étudiée. J'ai déjà fait référence à plusieurs reprises à cette facette directement comptable de l'activité, et il est temps d'apporter ici des données factuelles qui étayeront mon exposé ultérieur.

Mon but est ici, en examinant de manière détaillée une comptabilité et, plus largement, les préoccupations économiques d'un organisme de formation, de montrer comment, malgré les discours centrés sur les finalités éducatives et souvent militantes, les enjeux financiers sont centraux dans cette activité.

Si les données qui suivent sont celles d'un seul organisme, les CEMÉA (en Pays de la Loire), je considère qu'ils sont assez représentatifs de la structure budgétaire de l'activité de formation de l'ensemble des organismes de formation. Ceux-ci diffèrent sensiblement quant à l'étendue et la nature de leurs activités – par exemple certains sont également organisateurs d'accueils collectifs de mineurs, d'autres ont des activités de soutien aux chômeurs *etc.* – mais tous les éléments, certes moins riches, recueillis au cours de l'enquête dans d'autres organismes que les CEMÉA montrent que les conditions financières qui prévalent dans l'activité de production des formations socio-culturelles sont assez proches d'un organisme à l'autre.

*Les données comptables, une construction, mais dans quelles limites ?*

Le premier temps de l'examen auquel je procède ci-dessous est strictement comptable. Pour le dire autrement, il prend pour argent comptant les données auxquelles j'ai pu accéder en ce domaine. Elle sont bien sûr discutables tant la comptabilité est une construction qui laisse une certaine latitude à ceux qui l'élaborent. Je vais donc dans un premier temps examiner rapidement cette question critique.

Tout d'abord, rappelons que, bien sûr, les associations ne peuvent pas redistribuer de bénéfices. Elles ne sont pas censées, par exemple, jouer sur le résultat apparent de leur exercice comptable en accordant ou supprimant des primes, bien que cela ne soit pas impossible de manière limitée. Pour mémoire, elles n'ont pas non plus d'actionnaires à qui attribuer des dividendes<sup>12</sup>. Elles ont également, c'est essentiel, des possibilités limitées de provisionner de futures dépenses (comme un investissement important, tel que l'achat de locaux) ou des baisses de recettes, procédé qui entre *a priori* en contradiction avec le « but non lucratif ». Enfin elles n'ont pas non plus la latitude de constituer et d'augmenter un capital, c'est-à-dire des fonds propres. Par comparaison avec une entreprise, les possibilités des associations de construire un bilan et un compte de résultat *ad hoc* sont de fait considérablement plus limitées.

Par ailleurs, les associations étudiées font l'objet d'un contrôle annuel par un commissaire aux comptes. Ce processus limite aussi singulièrement les possibilités d'éventuelles « manipulations » plus ou moins légales de leur comptabilité générale. On a vu pourtant plus haut un exemple de ce type de manœuvre dans le cadre de certaines pratiques de rémunération des formateurs. Rappelons de plus que, même si la plupart des membres de ces associations sont plutôt, non seulement peu au fait mais surtout peu attirés par les questions économiques et comptables, une association fonctionne avec un Conseil d'administration qui, en général, en valide le budget, a accès à des états intermédiaires, est en mesure de demander des explications sur les écarts aux dirigeants salariés de l'association ; un trésorier bénévole et non pas salarié ; une Assemblée générale à laquelle sont présentés les comptes annuels et qui est censée donner *quitus* aux responsables à ce sujet. À l'occasion de cette Assemblée générale, les adhérents d'une association accèdent (ou peuvent accéder) de droit aux comptes de l'association, ce qui est loin d'être le cas de tous les cadres, même supérieurs, des entreprises ou des administrations.

Tout ce qui précède concerne la comptabilité générale, qui se traduit dans le bilan et le compte de résultat annuels. Il va de soi que toute entité juridique, dont les organismes étudiés, dispose de la plus grande latitude en ce qui concerne la construction budgétaire et la comptabilité analytique (contrôle de gestion). Il y a toutefois une limite à ce constat : le fonctionnement par appel d'offre et appel à projet suppose que les sommes accordées par le financeur, le plus souvent une collectivité territoriale, soient effectivement affectées à l'activité financée ; ce financeur peut au titre du contrôle qu'il exerce, et quand il s'agit de la puissance publique il le fait, demander à l'association financée les comptes analytiques spécifiques de l'activité réalisée au moyen du budget accordé.

---

12 Ce qui, remarquons-le, ne joue pas sur le résultat de l'exercice d'une entreprise puisque les dividendes sont distribués après l'arrêté des comptes.

Même si donc la comptabilité est une construction, sur le terrain qui nous occupe les latitudes de cette construction restent à mon sens assez limitées<sup>13</sup>.

Plus important peut-être, elle est prise pour vérité par les acteurs associatifs hormis, le cas échéant, l'équipe dirigeante salariée qui a contribué à son élaboration. Elle sert donc de référence pour toutes les décisions importantes, par exemple d'investissement, de développement d'activités, de réponse – ou de refus de répondre – à des appels d'offre, d'ouverture ou de clôture de formations. D'une manière générale, les directeurs associatifs que j'ai rencontrés se montrent très respectueux, j'ai eu de multiples occasions de le vérifier, des décisions prises par leur Conseil d'administration, même lorsqu'ils sont en désaccord avec celui-ci.

En réalité, ce n'est pas dans la comptabilité que se jouent les négociations et les ajustements : ils sont le fait, en amont, de l'influence que peuvent avoir les permanents associatifs, et bien sûr surtout le dirigeant, sur les décisions prises par son Conseil d'administration. Là se joue, à la fois toute la différence de familiarité entre professionnels et bénévoles avec les questions de gestion et de stratégie, autrement dit le professionnalisme des premiers, à la fois le sens et souvent la virtuosité diplomatiques et manœuvriers (capacité de persuasion, aisance du discours, rhétorique, jeux de comportement, propos parfois menaçants) des mêmes. Le résultat tel qu'il apparaît dans un compte de résultat et un bilan est le fruit des contraintes réglementaires qui s'imposent aux associations – et singulièrement de l'intérêt qu'elles ont à éviter un risque d'ordre fiscal – et le produit d'une négociation du directeur avec son Conseil d'administration.

La comptabilité est ensuite la traduction relativement fidèle de ce qui a été décidé, par le Conseil en apparence, souvent par le directeur en réalité.

### *Des difficultés à obtenir des informations.*

Il convient d'indiquer que les organismes de formation n'ont pas mis spontanément à ma disposition leurs données comptables. J'ai obtenu, en tant qu'adhérent, à l'occasion de plusieurs assemblées générales annuelles successives, les bilans et comptes de résultat annuels d'une association, les CEMÉA Pays de la Loire. Mais ceci ne permet d'accéder, ni à la construction budgétaire, ni aux analyses des résultats, ni aux débats et travaux sur la gestion associative. Or, sans

---

13 Je me permets de rappeler ici que j'ai été un temps trésorier de l'un des organismes étudiés et que j'ai donc eu accès aux différents mécanismes de sa comptabilité, générale comme analytique. Sans être un spécialiste, je ne suis pas ignorant des règles d'une comptabilité, compte tenu de ma formation initiale et de mon parcours professionnel.

les analyses, et même quand on sait « lire » un bilan et un compte de résultat, ces documents sont bien plats, bien peu parlants. Il m'a donc fallu user de démarches détournées pour obtenir ces données pour les seuls CEMÉA Pays de la Loire, sans possibilité d'accéder aux informations détaillées d'autres organismes. Ce sont donc ces données qui vont servir à l'exposé ci-dessous, avec les limites qui résultent d'un cas unique.

Apportons cependant à ce propos limitatif deux compléments. D'une part la plupart des organismes de formation ont de multiples activités qui, examinées par leur comptabilité, viendraient brouiller la « pureté » de l'analyse. Ce n'est pas le cas des CEMÉA qui ne vivent, presque, que de la formation, et principalement de la formation dans l'animation. D'autre part, dans les entretiens que j'ai eus avec les directeurs régionaux ou les responsables des activités de formation d'autres organismes, les raisonnements économiques tenus ne m'ont pas semblé notoirement différents de ce que j'ai pu observer et déduire des données factuelles à ma disposition ; de même que leurs repères fondamentaux, comme les seuils de rentabilité des différentes formations, qui semblent très homogènes d'une association à l'autre. Ce qui, bien sûr, ne prouve en rien que la structure précise de leurs outils de contrôle de gestion soit basée sur les mêmes principes.

Les données qui sont à ma disposition ont donc été obtenues en partie sans l'autorisation des dirigeants. Il est par conséquent bien évident que je ne peux les questionner ouvertement à ce sujet, ni leur comptable<sup>14</sup>. Quand je dialogue avec mes interlocuteurs, je ne me permets pas de leur paraître « fouineur », au risque de perdre leur confiance et de me fermer cet accès, non seulement à eux-mêmes, mais à leur organisation<sup>15</sup>.

Il faut ajouter que ma connaissance des processus internes de gestion, de négociation, d'élaboration résultent, d'une part de nombreux entretiens que j'ai eus avec des membres très divers de cette organisation, d'autre part d'environ huit ans d'observation participante, dont deux ans comme administrateur (membre du Conseil d'administration) et un peu moins d'un an comme trésorier de l'association. Cette participation m'a permis d'y être au plus près de sa « cuisine » interne.

---

14 Compte tenu de la taille de ces associations, ce sont en général les directeurs associatifs et les comptables qui ont la responsabilité de l'établissement des contrats de travail. La difficulté dont je fais ici état pour accéder aux informations de gestion vaut également pour celles portant sur le personnel.

15 Pour accéder aux informations comptables d'autres organismes de formation, sous réserve de la manière dont elles les font connaître en interne, il aurait fallu que je procède dans plusieurs d'entre elles comme je l'ai fait pour les CEMÉA des Pays de la Loire : adhérer et y accéder progressivement à une responsabilité d'administrateur. Ce n'était guère réaliste, d'une part en termes de temps à y consacrer, d'autre part parce que, si j'avais des liens historiques anciens avec les CEMÉA et y étais donc *a priori* crédible, ce n'était pas le cas des autres organismes. Ajoutons que, dans la plupart d'entre eux, le Conseil d'administration n'est pas constitué de membres qui se font élire de leur propre initiative mais font l'objet d'une sollicitation explicite qui prend la forme d'une cooptation.

### Obtenir des informations du comptable de l'association

Dans la mesure où le comptable (salarié) d'une association est un collaborateur direct et presque exclusif du directeur associatif, il ne faut guère espérer obtenir des informations de sa part sans l'aval de son supérieur hiérarchique.

Du moins sans qu'existent par ailleurs des relations personnelles entre l'enquêteur et le comptable. Et encore. Il faut éviter de susciter de conflits de loyauté chez les personnes interrogées. L'expérience montre que, entre le lien amical et le lien hiérarchique, c'est toujours le second qui est privilégié.

Il est par ailleurs avéré que, dans l'un des organismes étudiés, le directeur régional, hors de toute légalité, surveille la messagerie des collaborateurs sur lesquels il a des doutes.

Il est toutefois un cas où l'on obtient des informations : lorsque le comptable, constatant l'accumulation de situations sortant du cadre légal et se sentant donc en danger (dans l'hypothèse, par exemple, d'un contrôle URSSAF), ou ayant le sentiment d'être maltraité par sa hiérarchie, s'épanche alors auprès de l'enquêteur lorsque la situation s'y prête (et que l'enquêteur a su nouer la relation de confiance nécessaire). Mais les informations obtenues alors sont le plus souvent disjointes, suite de plaintes, d'exemples de transgressions et de malversations, qui nécessitent de toutes manières une vérification.

Ajoutons, et cela relève d'une autre analyse, qu'une partie de ces outils, sous forme de tableaux Excel, se présente de manière tout à fait obscure : la plupart des onglets n'ont pas une désignation explicite ; les colonnes et les lignes des tableaux sont identifiées par des sigles ou des codes spécifiques, qui ne permettent pas souvent de savoir de quelle activité il s'agit ou quel type de dépense y est enregistré (j'ai heureusement pu me procurer certains des codes d'activité). Enfin, d'autres tableaux, comme ceux des clés de répartition, n'indiquent même pas la nature des colonnes : on sait ce qui est affecté mais pas à quoi. Le caractère obscur de ces outils me semble, en relation avec d'autres observations traitées ailleurs dans ma thèse, tout sauf le fruit du hasard. Bien sûr, il en révèle la nature plus ou moins artisanale et en construction permanente. Mais surtout, il rend inaccessibles les données et raisonnements qui les sous-tendent à toute autre personne que son auteur, c'est-à-dire le directeur régional.

*Examen détaillé d'une comptabilité. Le contrôle de gestion, le compte de résultat et le bilan.*

Commençons par nous pencher sur le contrôle de gestion. Il est structuré (voir les données ci-dessous) de manière aisément lisible en relation directe avec les activités de l'association : formations de l'animation volontaire (dites « vacances loisirs »), formations de l'animation professionnelle, activités tournées vers la petite enfance, activités relatives à l'école *etc.*

Le fonctionnement interne de l'association est considéré comme un domaine d'activité à part entière, au même titre que les précédents. Dans la mesure où il ne bénéficie pas de ressources propres, les subventions de fonctionnement ayant disparu de longue date (sauf, marginalement, pour les associations nationales dites « têtes de réseau »), ce domaine est structurellement déficitaire. Contrairement à ce qui se pratique dans nombre de contrôles de gestion, les charges de fonctionnement de l'association ne sont donc pas distribuées, *via* des clés de répartition, entre ses différentes activités. Ceci n'est d'ailleurs pas incohérent puisque cela permet aux responsables d'avoir une vision directe des frais occasionnés par ce fonctionnement interne, et une éventuelle action sur les dépenses. Alors que *a contrario*, je l'ai observé bien souvent<sup>16</sup>, l'affectation *via* une clé de répartition organise l'irresponsabilité à propos de ces coûts, qui deviennent invisibles, et les protestations des responsables des différentes activités, auxquels sont imputées des dépenses qu'ils ne maîtrisent pas mais sur lesquelles on leur demande des comptes.

Mais surtout. La vie associative est considérée par les acteurs, non comme un moyen au service d'une finalité qui serait la production des formations, mais comme une fin en soi. Dans leur idéal – mais ils ont renoncé à le revendiquer auprès des pouvoirs publics –, elle devrait être subventionnée pour se trouver à l'équilibre financier (sous forme de subventions de fonctionnement<sup>17</sup>, donc) car l'existence même de l'association et son bon fonctionnement sont selon eux nécessaires au service qu'elle rend à la société, considéré par les intéressés comme une mission de service public. En effet, il ne faut pas perdre de vue que la configuration observée est celle d'opérateurs privés qui organisent et produisent des formations et des épreuves de certification pour l'obtention de diplômes délivrés par l'État. On est en présence de ce que M. Hély a dénommé *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*<sup>18</sup>. La « Vie associative » comme le « Fonctionnement général » (*cf.* le tableau ci-dessous) correspondent entre autres aux différentes activités – groupes et commissions, réunions, formations internes,

---

16 Dans ma vie professionnelle...

17 C'est la loi LOLF (2001) qui a mis fin de fait aux subventions de fonctionnement pour les associations régionales.

18 Titre de sa thèse.

« regroupements », dispositifs de décision, secrétariat et comptabilité, assemblée générale – qui rendent possible la réalisation des formations, l'activité productive elle-même.

Bien évidemment, un contrôle de gestion est pensé en fonction des activités de l'organisation dont il mesure les flux financiers. La répartition en activités n'a rien de naturel et est le résultat d'un choix, de séparations et de regroupements, qui est traduit dans la structure de la comptabilité analytique. Dans l'exemple traité, on pourrait parfaitement envisager une séparation du BAFA et du BAFD, du BPJEPS et du DEJEPS, la formation apparaissant alors subdivisée en 4 entités différentes ; *a contrario*, on pourrait aisément argumenter dans le sens d'un regroupement des différentes activités de formation de l'animation, volontaire et professionnelle. De plus, comme on le voit ici, le contrôle de gestion est également pensé en fonction d'une conception que l'organisation a de son rôle dans la société et de ses finalités. Autrement dit, le contrôle de gestion est aussi un outil politique. Comme le dit le directeur régional d'une association :

Régis B., directeur : « Montre-moi la compta analytique d'une association et je te dirai quelle conception elle a de son rôle social. »

L'ensemble des résultats analytiques comptables des différentes activités se présente donc sous la forme d'un tableau donnant, pour chacune, les trois colonnes courantes : charges, produits, résultat. Ces derniers apparaissent en bas de colonnes et, par cumul horizontal, aboutissent au résultat d'exploitation. La structuration du budget prévisionnel suit évidemment les mêmes règles.

Cette mise en forme considère donc que les résultats positifs de certaines activités viennent compenser *a posteriori*, du moins on l'espère, les résultats négatifs d'autres, y compris pour ce qui concerne le fonctionnement interne de l'association.

C'est bien ce qu'il s'est passé au cours des années récentes. Et l'activité de formation, tant en animation professionnelle qu'en animation volontaire, apparaît comme celle qui apporte la quasi totalité du résultat positif.

D'autres organismes de formation ont des outils de contrôle de gestion structurés de manière différente, en relation avec leurs activités. Je n'y ai pas eu accès. Ces activités peuvent être beaucoup plus diversifiées que celles de l'association dont j'ai pu obtenir les données de gestion. En particulier, on l'a dit, la plupart de ces associations sont en même temps organisateurs de vacances et de loisirs (accueils collectifs de mineurs), activité dont le poids économique – en chiffre d'affaires – est souvent plus important que celui de la formation. Dans ce cas, la formation est conçue, non comme pour les CEMÉA en tant que cœur de l'activité, mais au contraire comme une contribution à l'activité principale qui peut être celle de l'organisation des loisirs des jeunes ou le



soutien à un réseau d'employeurs. Néanmoins, d'après les informations que j'ai pu recueillir, dans tous les cas les formations de l'animation ont une contribution essentielle au résultat, face à d'autres activités beaucoup plus fragiles ou analytiquement déficitaires.

Voici un extrait du tableau de présentation des résultats par « départements d'activité » transmis lors de l'assemblée générale 2017 (résultats de l'exercice 2016) :

	Vacances Loisirs	Animation professionnelle	Vie associative	Fonction <sup>t</sup> général	<b>Total de l'association</b>
<b>Produits d'exploitation</b>					
Produits d'activité	920.156 €	674.507 €	12.248 €	29.591 €	<b>2.146.713 €</b>
Subventions d'exploitation	37.190 €	7.932 €	37.861 €	29.754 €	<b>486.444 €</b>
Reprises sur amortissements et provisions	0 €	0 €	0 €	0 €	<b>0 €</b>
Autres produits de gestion courante	6.239 €	1.580 €	1.918 €	1.230 €	<b>51.429 €</b>
Produits financiers et exceptionnels	0 €	335 €	1.826 €	8.203 €	<b>180.772 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>963.585 €</b>	<b>684.353€</b>	<b>53.852 €</b>	<b>68.778 €</b>	<b>2.865.357 €</b>
<b>Charges d'exploitation</b>					
Achats	347.980 €	48.482 €	12.917 €	19.767 €	<b>566.992 €</b>
Autres charges externes sauf déplacements	108.689 €	71.543 €	25.394 €	43.850 €	<b>458.393 €</b>
Déplacements missions réceptions	102.679 €	35.157 €	8.871 €	11.794 €	<b>269.348 €</b>
Impôts, taxes diverses	7.992 €	13.500 €	2.323 €	4.479 €	<b>42.571 €</b>
Charges de personnel et taxes afférentes	223.405 €	328.620 €	57.229 €	112.962 €	<b>1.112.855 €</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions	6.784 €	4.316 €	1.757 €	43.662 €	<b>62.928 €</b>
Fonds dédiés	0 €	0 €	0 €	0 €	<b>124.029 €</b>
Autres charges de gestion courante	4.850 €	1.194 €	1.486 €	3.813 €	<b>26.300 €</b>
Charges financières et exceptionnelles	9.693 €	17.734 €	1.986 €	2.391 €	<b>62.030 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>812.072 €</b>	<b>520.546 €</b>	<b>111.964 €</b>	<b>242.717 €</b>	<b>2.725.446 €</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>151.513 €</b>	<b>163.807 €</b>	<b>- 58.112 €</b>	<b>- 173.939 €</b>	<b>139.912 €</b>

Ce tableau nécessite, en complément, quelques éléments explicatifs et plusieurs commentaires.

- La dénomination « Vacances Loisirs » correspond aux formations de l'animation volontaire, et « Animation professionnelle » désigne celles de l'animation professionnelle.

- L'essentiel des « Subventions d'exploitation », « Autres produits de gestion courante », « Produits financiers et exceptionnels » et des « Fonds dédiés » correspond à l'activité « International », dont le fonctionnement économique (produits et charges) est complètement différent de ceux des activités de formation.

- Les charges de personnel de l'activité « Vacances Loisirs » (formations de l'animation volontaire) sont comparativement relativement faibles : une partie importante des formations est assurée par des bénévoles.

- Inversement, les frais de déplacement de cette activité sont comparativement élevés : ils servent à apporter aux bénévoles une rémunération qui n'est pas conforme à un cadre légal<sup>19</sup>.

- Les cinq autres activités de l'association non figurées ici contribuent ensemble pour environ 55.000 € de résultat positif. On le voit, ce sont bien les activités de formation de l'animation qui produisent le résultat d'exploitation. Ensemble, elles correspondent à 226 % de celui-ci.

- Les activités « Vie associative » et « Fonctionnement général » sont considérées comme des centres de frais séparés : produits comme charges ne sont pas ventilés dans les autres activités mais comptabilisés séparément. Ce n'est qu'au stade du cumul dans le résultat d'exploitation qu'apparaît leur incidence. Elles ne s'imputent pas sur les activités de l'association mais sur son résultat global.

- Les charges de personnel n'indiquent ni ne différencient les types de contrats. Il n'y a pas de rubrique du contrôle de gestion qui sépare, par exemple, les contrats aidés des autres. Chaque salarié est considéré comme ayant son coût propre, sa masse salariale individuelle, qui dépend de son type de contrat (contrat aidé, CDD, CDI, mais aussi service civique) et du coefficient dans la convention collective déterminant sa rémunération. Il en est de même dans le budget prévisionnel : on sait que telle et telle personne est attachée à telle activité selon tel pourcentage de son temps, et l'on affecte les charges de personnel correspondantes sans faire des contrats aidés un cas particulier. Un même poste peut donc parfaitement être occupé par une personne en contrat aidé durant une période et un salarié en CDI quelques temps après : les modalités de l'imputation seront exactement les mêmes mais le montant affecté différent.

- On note aussi que, pour les activités de formation de l'animation, il n'y a pas de subventions de fonctionnement et que les subventions d'exploitation entrent pour une faible ou très faible part

---

<sup>19</sup> Cf. les annexes de la *1ère étape* à propos des systèmes de rémunération en vigueur pour les formateurs de l'animation volontaire, et en particulier « Les revers de la rémunération par les frais de déplacement ».

dans les produits de ces activités (4 % des produits d'exploitation pour les formations de l'animation volontaire et 1 % pour les formations de l'animation professionnelle).

- Par ailleurs, mais cela n'apparaît pas ci-dessus, les règles de l'affectation des recettes et des dépenses rendent très simples les comptabilités par session de formation, partant le contenu des colonnes qui cumulent ces données (donc entre autres « Vacances Loisirs » et « Animation professionnelle »). Du côté des charges : frais du personnel affecté en fonction des heures attribuées à la formation, frais de déplacement spécifiques, achats spécifiques. Du côté des produits : sommes payées par les client (stagiaires) ou par les financeurs, pour cette formation ou pour ces stagiaires. Il résulte d'ailleurs de cette simplicité que, si l'on veut analyser économiquement l'activité de formation, le bon « niveau » n'est pas celui de la formation mais au moins celui de l'ensemble des formations et plus efficacement celui de la comptabilité de l'organisme<sup>20</sup>.

- Enfin, le résultat de l'exercice, à hauteur de 140.000 €, correspond à 6,5 % du chiffre d'affaires. Bien des entreprises, qui obtiennent des chiffres sous les 1 % quand elles ne sont pas en déficit, rêveraient d'un tel résultat, qui est d'ailleurs une particularité de cette association, situation peu répandue. Les dirigeants se sont même demandé certaines années si, avec un résultat d'exploitation à cette hauteur, l'administration fiscale n'était pas susceptible de requalifier l'activité en annulant les avantages du statut associatif.

Complétons cet examen en portant un regard sur le bilan, qui permettra de confirmer ce que j'ai écrit plus haut à propos des latitudes de construction de ses résultats comptables par une association. Voici un extrait<sup>21</sup> du bilan de la même association pour la même année, l'exercice 2016 :

---

20 La comptabilité d'une formation de l'animation volontaire, telle qu'elle apparaît aux formateurs, est encore plus simple : elle ne porte que sur les dépenses directes du stage, achats spécifiques réalisés en cours de stage (par exemple quelques aliments, du café, des biscuits, et quelques matériaux pour les activités, le principal des besoins étant fourni par la régie de l'association) et frais de déplacement. Elle comprend donc au plus quelques lignes d'enregistrement. Les paiements des stagiaires comme les frais d'hébergement ne sont pas portés à la connaissance des formateurs. Ceux-ci n'ont souvent aucune notion des ordres de grandeur en jeu. Notons qu'il en résulte qu'ils ne peuvent développer de compétences de gestion à l'occasion de cette activité de comptabilité.

21 Je n'ai porté dans le tableau que les chiffres les plus significatifs. Il est donc vain de vérifier les totaux verticaux.

ACTIF			PASSIF	
Actif immobilisé			Fonds associatif	
Terrains	0		Apport sans droit de reprise	80.000,00
Constructions	1.016.853,20		Report à nouveau	293.758,28
Immobilisations financières	0		Résultat de l'exercice	139.911,73
<b>Total I</b>	<b>1.074.822,14</b>		<b>Total I</b>	<b>612.603,75</b>
Actif circulant			Provisions pour risques et pour charges	56.042,45
Stocks	0		Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement	124.028,69
Créances de fonctionnement	465.015,03		Emprunts et dettes	892.616,64
Disponibilités	490.342,98		Dettes de fonctionnement	350.132,82
<b>Total II</b>	<b>966.295,62</b>		<b>Total IV</b>	<b>1.248.442,87</b>
<b>Total général</b>	<b>2.041.117,76</b>		<b>Total général</b>	<b>2.041.117,76</b>

Rappelons que, si le compte de résultat représente l'activité de l'exercice comptable, le bilan présente au contraire une photographie instantanée, en principe au jour de la fin de ce même exercice, de l'état du « patrimoine » d'une entité juridique. L'actif indique où se trouve l'argent, comment il est employé ; le passif donne sa provenance.

Ce bilan appelle également quelques remarques dans la logique de l'analyse précédente.

- On voit que l'association ne dispose pas de fonds propres comme on les trouverait dans un bilan d'entreprise.

- La part des subventions indiquées est faible au regard du total du bilan, et ces subventions sont « dédiées », donc ne peuvent en principe être utilisées qu'à ce pour quoi elles ont été accordées.

- L'association est fortement endettée. Cela correspond à l'achat récent de ses locaux, que l'on retrouve du côté de l'actif dans les immobilisations (constructions). Ne pouvant accumuler de réserves importantes, le financement de l'opération a nécessité cet endettement. Il est évident que la charge de remboursement correspondante pèse sur les finances de l'association, qui doit donc « produire », programmer et vendre plus de formations pour y faire face que cela n'était nécessaire lorsqu'elle était locataire de ses locaux (notoirement trop petits). Ce choix stratégique a été débattu en Assemblée générale, sur la base d'un travail préparatoire de la direction de l'association et de son Conseil d'administration. Il pèse sensiblement sur son activité, en particulier celle des permanents (salariés). Le paradoxe est que la décision a été prise par une majorité de militants bénévoles qui

n'ont pas l'obligation d'en assumer directement les conséquences, même s'ils en expriment l'intention sur le moment<sup>22</sup>. Bien sûr, il ne suffit pas de programmer des formations dans un calendrier pour les remplir et assurer leur rentabilité : encore faut-il y attirer des stagiaires, ce qui accentue la concurrence avec les autres organismes<sup>23</sup>.

### *Examen détaillé d'une comptabilité. Le coût des locaux.*

On voit au travers de cet exemple que le coût des locaux est un facteur non négligeable dans l'équilibre économique d'une association comme celle que j'étudie ici.

Le directeur régional a pris acte d'une situation antérieure où des locaux appartenant à l'association s'étaient fort mal vendus faute, selon lui, d'un réseau de relations locales qui aurait mis l'association dans une meilleure situation. Cette fois, il a depuis plusieurs années, dès que le besoin de changer de locaux s'est fait jour, pris soin de créer et de cultiver de telles relations, y compris d'ailleurs avec les banques, ce qui a permis un achat avantageux quant au prix des locaux rapportés au mètre carré.

Il est fréquent que les associations régionales ou départementales des grandes fédérations d'éducation populaire disposent de locaux quasi gratuits, souvent dans des écoles dont une partie est inoccupée. Ainsi, au Mans, les Francas sont installés dans une ancienne école primaire dans une surface qui correspond approximativement à un établissement de six classes, indépendant de l'école voisine (entrée spécifique, sanitaires et points d'eau réservés), et ce gratuitement jusqu'en 2015<sup>24</sup>. Il en est de même pour l'antenne des CEMÉA au Mans, avec une surface à peine moindre pour un loyer de 700 euros par an<sup>25</sup>.

---

22 Et l'horizon d'un tel endettement est largement supérieur à la durée d'activité des membres actifs qui ont pris cette décision. Pour être précis et complet, le raisonnement économique doit compter en augmentation des charges celle du remboursement de l'emprunt et en réduction les loyers économisés. La différence est, en l'occurrence, relativement faible.

23 Et a souvent pour effet, puisque le « vivier » de stagiaires potentiels est assez stable, de diminuer le taux de remplissage des stages, dégradant leur rentabilité et le résultat d'ensemble au lieu de l'effet inverse.

24 L'évolution des finances de la ville du Mans ont amené la municipalité à imposer, à partir de 2016, à cette association de lui verser un loyer.

25 Pour l'anecdote. Le voisinage d'une association qui organise des stages peut être bruyant et dérangeant, y compris en raison du stationnement à proximité. Pour éviter tout risque de se voir retirer des locaux à un prix aussi avantageux, les associations font en général profil bas dans ces situations.

*Examen détaillé d'une comptabilité. La trésorerie.*

Il est un autre aspect qui n'apparaît pas dans l'examen d'une comptabilité, tant générale qu'analytique, mais qui est toujours très attentivement suivi par les dirigeants d'une organisation fragile, qu'il s'agisse d'ailleurs d'une entreprise ou d'une association : l'état de la trésorerie. Celle-ci résulte, d'une part des réserves de l'entité considérée (argent disponible sur son compte en banque ou sur des placements de court terme), d'autre part du solde en temps réel entre le versement des sommes auxquelles elle a droit – règlement d'achats et de factures, pour ce qui nous intéresse paiement par les stagiaires du coût des formations, versement des aides et des subventions – et le règlement de ses engagements – factures diverses, loyers, fluides, salaires, cotisations sociales, mensualités d'emprunt, versement de rémunérations et indemnités aux formateurs bénévoles *etc.* Des délais légaux s'appliquent en principe au règlement des factures. Les stagiaires qui s'inscrivent en formation, quand ils la financent eux-mêmes, payent à l'inscription. Par contre, le délai de versement des aides financières est beaucoup plus incertain, et peut prendre plusieurs mois<sup>26</sup>.

Les échéances faisant varier le niveau de trésorerie sont pour la plupart mensuelles, à commencer par le versement des salaires. Cette question attire donc très fréquemment l'attention des dirigeants.

Par ailleurs, pour que règlement ou versement il y ait, encore faut-il émettre les documents, factures ou autres, correspondants. Le propos paraît relever de l'évidence mais, en pratique, la régularité de cette émission est très fragile. Elle est loin de ne dépendre que de l'activité du comptable, représentant et garant interne de la rigueur comptable et légale. D'une part, il n'est pas le seul à émettre des documents comptables transmis à leur destinataire. D'autre part, il dépend lui-même du fait qu'on lui transmette les informations et preuves nécessaires. En pratique, il n'est pas rare que des retards de plusieurs mois portant sur des sommes en dizaines de milliers d'euros soient constatés, mettant à mal la situation de la trésorerie<sup>27</sup>. Les priorités des permanents et du secrétariat sont souvent autres que cet enjeu<sup>28</sup>. De même, la rigueur budgétaire n'est pas la caractéristique

---

26 Et le moindre défaut d'ordre administratif amène le financeur à suspendre son versement, en général sans en informer le bénéficiaire.

27 En 2017, l'un des responsables d'une formation BPJEPS a oublié d'en déclarer l'ouverture auprès des services de la Jeunesse et Sports. En conséquence, le début de la formation a été retardé d'environ six mois, soit autant de temps sans le chiffre d'affaire correspondant. Pendant cette période, les frais fixes, qui constituent le principal des charges, continuent à courir.

28 Et, étonnamment, dans l'association dont il est question ici, le comptable a appris à ne pas réclamer auprès des responsables des diverses formations les documents justificatifs quand ils tardent à les lui remettre. Assez naturellement, c'est ce qu'il faisait il y a quelques années, dans les premiers temps après son embauche. Mais les

première des membres actifs et militants qui peuvent également omettre de transmettre les informations et documents nécessaires, voire les perdre.

Le travail productif étant dans une mesure importante le fait de contributions bénévoles – ou faiblement rémunérées –, il est délicat de rappeler à l'ordre les militants. En tout cas, les dirigeants associatifs évitent de le faire dans l'association dont il est question ici. J'ai constaté que, dans d'autres organismes, les dirigeants au contraire n'hésitaient pas à exiger bien plus fortement des formateurs la rigueur qu'ils estiment nécessaire, lorsque ces derniers sont (avant tout considérés comme) des salariés vacataires. On voit poindre dans cette situation une attitude, un intérêt et un équilibre généraux différents d'une organisation à l'autre pour ce qui concerne les enjeux économiques et les enjeux militants.

De cette situation de trésorerie résulte qu'il est arrivé, au cours des quelques années passées, que le directeur annonce aux salariés une difficulté – supposée transitoire – à verser les salaires. Ce cas se présente classiquement lorsque l'employeur vient de verser à l'URSSAF les cotisations sociales, qui sont dues trimestriellement<sup>29</sup>.

Tout dirigeant suit attentivement et continûment sa situation de trésorerie. La recommandation pratique est en général de disposer de trois mois de couverture, c'est-à-dire d'une trésorerie qui permettrait de faire face à toutes les dépenses de l'organisation, y compris les salaires, en l'absence totale d'entrée d'argent pendant les trois mois en question<sup>30</sup>.

« Nombre de jour d'autonomie = 82 jours soit 2,74 mois d'autonomie contre 2,21 mois en 2015. »<sup>31</sup>

### *Examen détaillé d'une comptabilité. La masse salariale.*

On a vu que les salaires peuvent constituer une part importante des charges d'activité et du prix de revient de l'activité de formation. Les données budgétaires auxquelles j'ai eu accès à ce

---

responsables en question étaient systématiquement protégés par le directeur de l'association, lequel expliquait au comptable que les formateurs avaient d'autres priorités, et lui reprochant à l'occasion une forme de « rigidité » (ou, plus subtilement, une « image de rigidité » auprès des militants). La préservation de l'engagement militant prime sur la rigueur « administrative ». Le comptable a donc pris l'option d'attendre que les documents lui soient remis.

29 Du moins était-ce le cas jusqu'à une modification des dispositions à la fin de l'année 2016.

30 C'est ce que préconise le remarquable guide de France Active, CNAR Financement, 2009 (pour la 1ère édition), *Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?*, 2ème édition.

31 Source : CEMÉA, Rapport financier 2016, p. 8, document émis par le directeur régional et mis à la disposition des participants à la formation financière dont il est question *infra*.

sujet<sup>32</sup> confirment les observations des travaux sur les associations, qui montrent une rémunération inférieure à celle des entreprises, à travail et responsabilités comparables, de la base au sommet de la hiérarchie, directeur compris.

Malgré ce qui précède, il n'est pas rare que les permanents, compte tenu de leur rapport à l'argent et à l'économie d'une manière générale, considèrent qu'ils sont bien voire trop payés, y compris le directeur régional. Si avidité il y avait vis-à-vis de la rémunération de la part de certains, elle est très occultée par la morale collective<sup>33</sup>. Il est même des permanents qui, pour cette raison, demandent à diminuer le temps de travail de leur contrat de travail sans pour autant réduire leur temps de travail effectif. Il s'agit, dans cette association, d'une caractéristique importante du rapport au travail : nombre de militants, parmi les bénévoles comme parmi les permanents, considèrent qu'être permanent c'est avoir la chance d'être payé pour militer, et que toute revendication salariale serait non seulement tout à fait hors de propos mais parfaitement contradictoire avec cette situation.

Dans cette association, les salaires sont en principe rigidement déterminés par les points d'indice, eux-mêmes résultant de la convention collective de l'association nationale (de la fédération), laquelle est conforme à la convention collective nationale de l'animation. Il en résulte que, pour un travail et des responsabilités donnés, le salaire peut en principe être fixé sans ambiguïté. Mais tout est aussi une question d'information, d'acceptabilité des rémunérations et de position biographique des personnes concernées.

#### *Examen détaillé d'une comptabilité. Les contrats aidés.*

L'étude du budget permet de déterminer le « poids » des emplois aidés dans la masse salariale. Les contrats aidés ayant le plus souvent une durée de deux ans<sup>34</sup> – et les associations n'ont pas, sauf cas particulier d'une « mission », intérêt à en faire usage pour une durée plus courte –, ils

---

32 Je dispose des budgets prévisionnels de plusieurs années successives. Lorsque j'utilise ci-dessous des données chiffrées, elles viennent du budget de l'année 2017.

33 Si d'une manière générale les questions de ressources humaines sont traitées, pour ce qui concerne les membres actifs non salariés, d'un côté par le bureau (émanation du Conseil d'administration mais instance distincte), de l'autre par le trésorier et la « commission financière », les informations sur les salaires ne sont pas habituellement mis à la disposition des adhérents de l'association. Toutefois, une « formation financière et échanges sur les enjeux économiques de notre association » ayant été programmée en décembre 2017 (ce qui n'avait pas été le cas depuis plusieurs années), les informations budgétaires, dont les salaires individuels, ont été mis à la disposition de tous les membres de l'association. On chercherait vainement une entreprise ou une administration qui procéderait de même.

34 C'est typiquement le cas du contrat aidé le plus utilisé, le CUI-CAE (Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi), version du CUI destinée au secteur non marchand, dont les associations.



permettent une certaine visibilité budgétaire et la construction d'un budget prévisionnel crédible en ce qui concerne la masse salariale. On constate ainsi que la masse salariale de l'association est de 1.123.000 €, et que les aides résultant des contrats aidés comptent pour 160.000 €, dont 135.000 € pour les CAE et 25.000 pour les postes FONJEP, soit un peu plus de 14 % au total. Elle étaient de 110.000 € en 2016. Pour apprécier l'importance de cette aide, il faut surtout la comparer au résultat de l'exercice précédent qui était de 140.000 €, assez similaire d'ailleurs à ceux des exercices antérieurs. Autrement dit, une analyse sommaire en conclurait que le résultat provient des contrats aidés et que, sans ceux-ci, l'association serait tout au plus à l'équilibre.

Cela démontre, s'il était nécessaire, que la gestion comptable des ressources humaines et la recherche de sources d'économie en ce domaine, dont la principale est évidemment l'utilisation du travail bénévole ou à faible coût, sont cruciales pour l'association dont j'examine ici dans le détail les comptes, et d'une manière générale pour les associations. Les directeurs de ces associations sont d'ailleurs en la matière des virtuoses qui, dans une appréciation forcément personnelle basée sur mon expérience professionnelle, n'ont rien à envier aux directeurs des ressources humaines de bien des entreprises.

Cela a aussi clairement comme conséquence que l'éligibilité à un contrat aidé fait partie des critères de recrutement du personnel. Ce critère ne peut être énoncé directement dans les appels à candidature mais il est retenu de fait dans le choix des personnes, comme j'ai pu le constater nombre de fois en situation d'observation participante. Le plus souvent même, quand le directeur argumente auprès du Conseil d'administration la nécessité ou l'intérêt d'une embauche, il assortit son propos d'une donnée budgétaire (coût du poste dit « chargé », c'est-à-dire comprenant les cotisations sociales<sup>35</sup>) qui prend en compte, lorsque c'est envisageable, l'hypothèse d'un contrat aidé. Si le Conseil d'administration donne son aval à l'embauche, c'est alors sous la condition économique annoncée.

Il résulte de ce qui précède que l'annonce récente, courant 2017, de la remise en cause des emplois aidés – et de leur suppression pour les organismes de formation, qui ne font pas partie des secteurs prioritaires préservés de cette décision gouvernementale – constitue une catastrophe potentielle, à tout le moins une inquiétude certaine. Et une incitation à accentuer l'activité productive, partant concurrentielle. L'attitude des militants à ce sujet est très intéressante à observer.

---

35 J'ai cependant constaté que le raisonnement économique ne prend jamais en compte le coût d'une personne en équipements de travail : téléphone, ordinateur, bureau et chaise, consommations diverses, éventuellement locaux, consommation de fluides, chauffage, fournitures de bureau *etc.*

### Suppression des contrats aidés et rapports des militants à la question économique

L'annonce par le gouvernement de leur suppression a suscité l'émotion des associations et de tous les bénéficiaires de contrats aidés. Dans l'association observée, elle a fait l'objet d'un appel à mobilisation contre leur suppression par un permanent. Message collectif du 16 octobre 2017 :

« Pour rappel un appel à la grève est lancé sur cette journée : même si les emplois aidés restent des sous-contracts précaires, sans cette jambe de bois l'asso va finir unijambiste ! »

Le directeur régional, de son côté, dans un « Point de situation » à destination du bureau, indique que la plupart des contrats aidés peuvent être reconvertis en contrats d'apprentissage. Il en met en évidence les avantages :

- Ils sont financés par la Région.
- Ils seront moins chers pour l'association que les contrats aidés.
- Ils permettent de délivrer aux bénéficiaires une formation qualifiante.
- Et le remplacement des absents pour formation est également financé.

Selon lui, les inconvénients seraient à chercher du côté des difficultés effectives de ce remplacement, presque impossible ; et peut-être d'une charge de travail administratif supplémentaire, à vérifier.

Bien sûr, les contrats d'apprentissage supposent une condition d'âge. Mais, semble-t-il, une seule personne ne pourrait pas entrer dans le dispositif. Comme me le dit le trésorier de l'association, « on bénéficie du jeune âge de nos permanents », l'apprentissage étant réservé aux moins de trente ans<sup>36</sup>, et plus en situation de handicap. On pourrait ajouter que cette situation n'est pas indépendante de la position biographique de la plupart d'entre eux.

Interrogé au sujet de la situation des contrats aidés, un CEPJ, qui a accès à de nombreux interlocuteurs associatifs, suggère :

Xavier L. : « En fait, la configuration actuelle pourrait finalement ne pas être si défavorable à certaines associations : d'un côté, elles anticipent une baisse de leur activité du fait de l'impossibilité de la maintenir sans les contrats aidés ; mais de l'autre, la fin de ces contrats leur évite un plan de licenciement. Donc ce ne sera peut-être pas si douloureux que ça. »

Particulièrement intéressant est ce qui ressort du rapport des militants à la question économique que laisse entrevoir le message ci-dessus. Certes, ils sont globalement peu compétents en la matière, revendiquent volontiers cette incompétence (« moi, tu sais, les chiffres... »), et rejettent la question économique comme moralement malpropre. Ils savent, bien sûr, que leur association ne peut vivre que parce qu'elle bénéficie d'entrées d'argent. Mais ils voudraient ces entrées aussi morales que possible. S'agissant d'associations assurant selon eux un service public, cet argent devrait donc selon eux être public. Et après tout, les emplois aidés ressortissent à cette catégorie. De même, une partie de ces militants récuse la référence que constitue le droit du

---

36 L'apprentissage est en principe réservé au moins de vingt-cinq ans. Mais la Région, tutelle de la formation professionnelle, a opté pour son extension jusqu'à l'âge de trente ans.

travail. Ils le font de deux manières : d'une part parce qu'ils considèrent que les problèmes du travail se règlent en en parlant ; d'autre part, parce qu'ils estiment, au moins certains d'entre eux à l'image du président de l'association, que cette référence n'est pas pertinente s'agissant d'un militantisme salarié.

Pourtant, malgré leur rejet de l'économie et du droit du travail, la brève phrase ci-dessus montre très clairement deux choses très intéressantes :

- D'une part, les militants sont parfaitement conscients que les contrats aidés sont une forme dégradée de contrat de travail par rapport à la référence cristallisée dans le CDI.

- D'autre part, il faut constater qu'à choisir entre, d'un côté une position qui défendrait des conditions d'emploi pleinement satisfaisantes, de l'autre l'intérêt de leur association en termes économiques, ils choisissent sans hésiter la seconde option, en sachant clairement qu'elle se fait au détriment de la première. Sans hésiter, les salariés sont sacrifiés pour la « cause ».

Si, en temps ordinaire, la plupart de ces militants ne veut pas s'intéresser aux questions économiques et les laissent bien volontiers aux dirigeants associatifs, ils sont en réalité très loin de rejeter les logiques économiques et juridiques qui président au fonctionnement de leur association lorsqu'elles reviennent sur le devant de la scène sous forme d'enjeu vital. Ce qu'ils rejettent, ce sont les manifestations de l'argent qui, dans leur morale, leur semblent malpropres. Lorsque la couleur de l'argent ne leur convient pas. Et il s'agit essentiellement de celles qui sont attribuables à des mécanismes de concurrence et de marché. On veut bien vendre des prestations sur un marché mais il ne faut pas que celui-ci apparaisse tel. Et lorsque les mécanismes du financement par la Région rendent explicites ces réalités là, elles sont dénoncées. Le marché noble, c'est le marché des idées, la compétition des « valeurs », des « principes » et des « pratiques ». Il conviendrait qu'il en reste là.

La question des emplois aidés constitue un microscope du rapport militant au droit du travail et à l'économie.

### Le passage de l'alternance à l'apprentissage

La Région des Pays de la Loire a décidé d'expérimenter l'extension de l'âge de l'apprentissage de 25 ans à 30 ans, sur la foi de statistiques qui indiquent que, selon la présidence de Région, que « 70 % des apprentis trouvent un emploi dans les sept mois après leur formation. »<sup>37</sup>

Cohérente avec sa politique prioritaire vers l'emploi, elle cherche à développer l'apprentissage. Pour une partie des formations de l'animation, le marché impose donc que l'alternance se fasse sous la forme de contrats d'apprentissage. Obtenir un contrat d'apprentissage est un peu plus difficile pour les stagiaires que l'alternance classique, les employeurs, qui se sentent plus engagés par ce type de contrat, étant plus réticents. D'où, peut-être, un recrutement de stagiaires un peu plus restreint. Mais surtout, le dispositif a imposé aux organismes de faire

coïncider le calendrier des formations concernées avec le calendrier scolaire. Lorsque les formations débutaient au printemps, ce qui était le cas pour la plupart des organismes, il faut à partir de 2018 les retarder au mois de septembre. Résultat : six mois de chiffre d'affaires en moins. Il n'est que de regarder ci-dessus la contribution de la formation professionnelle à l'équilibre financier des organismes pour en percevoir les conséquences.

Ajoutons, sur le plan pédagogique, que les formations concernées doivent dorénavant être organisées sur une période de 12 ou 13 mois, ce qui concentre les contenus et rend plus difficile l'assimilation des notions complexes (d'autant que le dispositif d'apprentissage sélectionne le niveau de départ des stagiaires). Par ailleurs, la période de vacances d'été intervenant en fin de calendrier de formation, la direction d'accueil collectif de mineurs, qui compte dorénavant, dans la nouvelle version du BPJEPS « Loisirs tous publics », pour une unité de compétence sur quatre, ne peut pas faire l'objet de toute l'exploitation qu'il serait pédagogiquement utile de réaliser.

### Emplois précaires, ou emplois nécessaires ?

Le message rapporté ci-dessus met en évidence une contradiction patente :

- D'une part, les emplois aidés sont nécessaires, du moins à l'heure actuelle, à tout une série de secteurs de l'activité économique et du travail (associations, mais aussi municipalités, entre autres). Leur suppression pourrait donc fragiliser de nombreux secteurs de la cohésion sociale tels que la santé, l'éducation ou la culture. Il s'agit par ailleurs d'un accès à l'emploi pour des milliers de personnes, qui passent de *rien* à *quelque chose* même si ce *quelque chose* est temporaire et n'est pas satisfaisant dans l'absolu.

- D'autre part, il ne faut pas oublier, comme le dit le message ci-dessus, qu'ils contribuent à la fragilisation du droit du travail et de la définition de ce qu'est un travail salarié.

J'ai indiqué ci-dessus comment ces emplois modifient effectivement les conditions de fonctionnement du marché du travail pour les organismes de formation. Ainsi, dans nombre de cas, parmi les critères d'embauche non officialisés figurent l'éligibilité du salarié à un contrat aidé, au détriment éventuel de la qualité de la candidature. Les réactions du monde associatif (entre autres) mettent bien en évidence ce mécanisme d'aubaine (au sens de l'influence qu'il a sur le marché du travail) qui est devenu une condition de leur fonctionnement et de leur existence, un quasi-droit, une ressource sur laquelle ils comptent et avec laquelle ils se sont engagés dans différentes activités.

Un rapport de la DARES<sup>38</sup>, auquel d'ailleurs le gouvernement a fait référence dans sa décision de mettre fin aux contrats aidés, démontre que ceux-ci ne débouchent que peu sur des emplois durables. Les contradicteurs

38 Isabelle Benoteau, « Quels effets du recrutement en contrat aidé sur la trajectoire professionnelle ? », *Documents d'études de la Dares*, n°192, juillet 2015. Ce rapport indique même une situation pire que ce que je rapporte ci-dessus : au contraire du secteur marchand, dans le secteur non marchand les bénéficiaires d'un contrat aidé (CAE) ont une probabilité plus faible de se retrouver ultérieurement en emploi non aidé que ceux qui ne sont pas passés par ce type de contrat. En d'autres termes, dans le secteur non marchand, les contrats aidés entraînent les contrats aidés. On peut penser que cela résulte du besoin que les employeurs de ce secteur estiment avoir de ce type d'économie.

mettent en évidence que les intéressés y trouvent un accès à l'emploi qui leur permet, soit d'entrer dans le monde du travail dans d'assez bonnes conditions quand il s'agit de jeunes, soit d'y reprendre pied pour des chômeurs de longue durée.

S'agissant des salariés de l'association plus précisément étudiée ici, leur situation biographique de « jeunes précaires », leur rapport au travail salarié qui leur fait refuser de s'y installer, le souhait de beaucoup d'entre eux d'alterner périodes d'emploi et périodes au cours desquelles ils utilisent les droits sociaux acquis (« allocations de retour à l'emploi »), leur conception de cet emploi comme un militantisme salarié, ne les incite pas à viser un emploi stable, en clair un CDI. La plupart se contentent parfaitement d'un emploi aidé. Dès lors, « perdre » son emploi n'est pas perdre quelque chose. Ils n'accordent guère d'importance à l'idée de carrière professionnelle ni à la constitution d'une couverture vieillesse. Ils ne s'opposent donc en rien à leur employeur sur ces points. Celui-ci trouve de plus dans l'ensemble des militants ainsi tantôt employés, tantôt disponibles, une forme de « marché du travail privatif » très pratique.

Remarquons pour finir que ce sont les employeurs qui sont aidés et non les salariés : le terme de « contrat aidé » est donc quelque peu ambivalent. On peut effectivement se demander si l'aide dont il est question est réellement destinée aux personnes concernées. D'où vraisemblablement l'option prise par le gouvernement.

### *Examen détaillé d'une comptabilité. La construction budgétaire.*

La responsabilité de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines sont explicitement attribuées au directeur régional par le règlement intérieur. Il est par ailleurs convenu qu'il débat de ces questions avec le bureau (président, secrétaire, trésorier) et que sont soumises au Conseil d'administration les grandes décisions, essentiellement pour validation. On peut le dire autrement : ces deux aspects de la gestion sont du domaine réservé du directeur, et constituent le cœur de la domination qu'il exerce sur les autres acteurs de l'association. Sans ambiguïté, on peut observer qu'un militant informé, compétent et intéressé par ces questions est pour lui un appui s'il partage les mêmes points de vue sur ces deux sujets, et un dangereux adversaire potentiel, pas seulement un contre-pouvoir, si ce n'est pas le cas.

Le budget est évidemment préparé une fois l'an. Il est travaillé avant la ou les réunions du bureau puis du Conseil d'administration qui lui sont consacrées : par le directeur avec ses collaborateurs directs responsables des différents secteurs d'activité de l'association, et en parallèle avec le comptable (salarié). C'est donc un produit « semi-fini » qui est présenté au bureau. Tout budget, en tant qu'investissement de forme<sup>39</sup>, est basé sur l'expérience antérieure. Celle-ci est

---

39 Laurent Thévenot, 1986.

exploitée de diverses manières. Il faut, de ce point de vue, différencier trois catégories de données : les frais ou charges, les aides et subventions (qui, rappelons-le, correspondent à des projets et des marchés obtenus sur appel d'offre), les recettes résultant de l'activité.

- Les premiers, les frais, sont bien connus et il est assez aisé de les extrapoler, ligne à ligne, d'une année sur l'autre en fonction des variations prévisibles d'activité ou des décisions concernant celle-ci.

- Les deuxièmes, les aides publiques, sont les plus aléatoires. Elles le sont à deux titres : leur existence et leur montant d'une part, le moment de leur versement d'autre part. Les appels d'offre n'ont aucune raison de coïncider avec les exercices comptables, ce qui fait qu'au moment de la construction budgétaire la plus grande incertitude peut régner sur un marché donné et, bien sûr, son attribution. Le cas le plus confortable est évidemment celui où les principaux marchés ont été attribués au moment où l'on se penche sur la construction budgétaire, et ce pour une durée de plusieurs années<sup>40</sup>. Mais lorsque ce n'est pas le cas, l'association peut ignorer si tel ou tel marché va « sortir » et qu'elles en seront les caractéristiques. Sans oublier, bien sûr, les aléas de la concurrence sur le résultat.

- Les troisièmes, les produits d'activité, correspondent à un pari sur celle-ci, secteur par secteur, évaluation souvent délicate. Elle est alors fondée, tantôt sur la reproduction des données de l'année en cours ; tantôt sur une forme de volontarisme commercial ; tantôt sur la prudence et un certain retrait ; tantôt sur des données factuelles d'ores et déjà connues, par exemple des marchés dont on connaît l'attribution. Dans ce genre de situation, toute entreprise structurée procéderait à une estimation de son marché futur au plus près des activités, une « étude de marché ». Là, tel n'est pas le cas. Les responsables de secteur, qui ne sont pas des commerciaux mais des techniciens (ou parfois des politiques)<sup>41</sup>, ont une connaissance très partielle du potentiel de leur secteur d'activité et

---

40 Ainsi le marché de la formation professionnelle, attribué pour 3 ou 4 ans selon les cas, était en cours de renouvellement au début de l'année 2017, avec une réponse prévue pour le printemps. La solution la plus réaliste dans ce cas pour mener à bien la construction budgétaire est de parier que le résultat de l'appel d'offre sera positif et d'attribuer un niveau moyen ou bas, c'est-à-dire « prudent », au chiffre d'affaires. Il y a des marchés, ou des périodes en fin de validité d'un marché, où les dirigeants de l'association ne savent pas s'il sera renouvelé, et si c'est le cas quel en sera le niveau : en clair, cela peut aller de zéro à un niveau d'activité supérieur à celui du marché précédent. Il est d'autres types de marché, par exemple l'activité internationale, où l'horizon de visibilité est en moyenne de 6 mois, ce qui rend encore plus délicate l'élaboration d'un budget crédible. On voit l'importance, pour les dirigeants associatifs, d'entretenir des relations au plus près des décideurs, au moins pour faire valoir le point de vue de l'organisme, car ceux-ci ne sont pas censés donner des informations avant la publication d'un marché.

41 Avec tout ce que cette caractérisation a de sommaire, bien sûr. Dans l'animation, ce sont des animateurs et des formateurs. Ils n'ont pas eu accès à une formation en gestion d'entreprise comme ce serait le cas de cadres commerciaux par exemple. Il n'en ont pas l'outillage ni la culture. Leurs réticences vis-à-vis des logiques économiques en général, marchandes en particulier, accentue la situation.

n'ont pas le réflexe professionnel de l'évaluer en permanence. Il faut donc en faire des estimations plus ou moins sûres. À la question de savoir si l'on pourrait effectuer une étude prévisionnelle, je me suis vu, dans la position de trésorier, opposer à plusieurs reprises le refus le plus ferme : ce serait, paraît-il, susceptible de donner ou de rendre disponible à la concurrence des informations qu'on ne veut pas lui communiquer. Il en résulte aussi que, si l'on distingue bien les raisonnements qui prévalent (reproduction, action volontariste *etc.*), la raison du choix de l'un ou l'autre n'est pas explicitée par le directeur à l'intention des membres du bureau. Soulever la question déclenche une vive réaction de sa part : en premier lieu, parce que cela remet manifestement en question sa domination sur le sujet ; de manière sous-jacente, parce que cela écorne le caractère consensuel de la démarche, la règle implicite (règle autonome)<sup>42</sup> qui veut que, si tout est discutable, presque rien n'est discuté. Le budget est le territoire du directeur ; l'information, la transparence ne sont pas nécessairement constitutives d'un processus démocratique.

Comme pour toute construction budgétaire, le résultat de ce travail est incertain et partiel.

« L'association ne décide pas de son développement »

Voici quelques éléments d'informations données par le directeur régional au Conseil d'administration le 18 janvier 2014. Compte rendu d'un dialogue budgétaire.

1 - Dans le domaine international, en règle générale et sauf exception, les financements des actions sont à hauteur de 75% des dépenses directes (par exemple 75% des billets d'avion) et ne prennent pas en compte les salaires des permanents impliqués dans ces actions. Par ailleurs, il s'agit d'actions au coup par coup, qui n'ont pas de financement assuré à l'année. La visibilité de l'activité est globalement de 6 mois. Les actions sont, de ce fait, fortement orientées par les financements : on fait ce qui paye, et non ce qu'on voudrait faire pour des raisons politiques ou en termes d'éducation populaire.

2 - Le marché des Assistantes Maternelles (dites « Ass Mat ») est rémunéré à 92 €/h (quel que soit le nombre de participants aux formations). Il est déficitaire. De plus, le marché signé définit le cadre économique mais pas le volume d'activité, qui est fixé chaque année par le Conseil général. Cela veut dire qu'il peut y avoir une année une centaine de formations et l'année suivante seulement une vingtaine. Lorsqu'une activité est déficitaire, plus elle prend du volume, plus le déficit gonfle. C'est donc une bonne nouvelle lorsque le volume d'activité est en baisse ! Pour l'écrire autrement, c'est finalement le Conseil général qui détermine le déficit de l'association pour cette activité.

Mais, dès lors, pourquoi maintenir la position de l'association sur ce marché ? Il s'agit d'un choix stratégique, qui combine la volonté d'une cohérence éducative qui va de la petite enfance à la jeunesse, et de ne

---

42 Formule qui fait bien sûr référence aux travaux de Jean-Daniel Reynaud (1989) et à sa « théorie de la régulation sociale ».

pas laisser d'autres s'y implanter. Le directeur annonce que, pour le prochain marché, la journée sera proposée à un prix plus élevé, au risque de le perdre et de devoir licencier les salariés de cette activité.

Pourquoi ne pas l'avoir fait la fois précédente ? Parce que l'association avait obtenu l'information que le GRETA répondait au prix de 92 €/h. Alors même qu'il y a une situation de concurrence déloyale puisque, par exemple, le GRETA ne paye pas ses locaux. Devant un tribunal de commerce, le directeur régional pense que le GRETA perdrait à tous les coups, mais que l'association se mettrait à dos le Conseil général.

3 - Plus généralement il résulte de ce qui précède, et c'est fondamental pour l'activité de l'association, qu'elle ne choisit pas de développer ou non une activité, même en se confrontant à un marché, par exemple dans une logique de diffusion de ses idées, mais qu'elle répond à des marchés (appels d'offre). Elle ne pourrait pas, dans le domaine considéré (par exemple les assistantes maternelles dont il est question ci-dessus) prendre la décision de vendre ses formations indépendamment des financements car il n'existe pas de marché hors ces financements.

De ce point de vue, les formations de l'animation volontaire, vendues directement à des acheteurs individuels le plus souvent sans intermédiaire financeur, sont perçues comme un espace de liberté. Ce qui, bien sûr, est paradoxal quand on met cette observation en parallèle avec l'affirmation que ce type de formation ne devrait pas faire l'objet d'une commercialisation.

Les formations de l'animation professionnelle, quant à elles, compte tenu de leur coût pour le stagiaire, peuvent difficilement être proposées sur le marché en dehors de systèmes de financement, quelle que soit l'entité qui y pourvoit (Conseil régional, Pôle Emploi, Mission locale, employeur, OPCA, FONGECIF, CAF...).

Enfin, il faut signaler une question qui surprend un œil habitué à des procédés d'élaboration plus systématiques. On l'a dit, la ressource provenant des financements publics n'est que partiellement connue au moment de la construction budgétaire. Cette ressource va bien entendu avoir une influence sur la dépense : si par exemple un programme de formation est validé par son financeur, il faudra y affecter des ressources, entre autres probablement embaucher des formateurs. Il en résulte que, après la phase de construction décrite ci-dessus, le budget soumis à l'approbation et au vote du Conseil d'administration est dans tous les cas provisoire. Il va évoluer au fil de l'année. Néanmoins, il n'est soumis à ce processus formel de décision qu'une seule fois, les évolutions ultérieures ne donnant pas lieu à un travail de révision. Tout au plus, si une modification importante intervient, elle est l'objet d'une information orale, parfois écrite, au Conseil d'administration, à la discrétion du directeur.

Cette « mécanique » pose ainsi une autre question : à quoi se réfère-t-on pour examiner, vers le milieu d'année, la situation financière de l'association à l'aide d'un arrêté partiel de comptes ?



Ajoutons qu'il n'est pas rare, en particulier pour le secteur « Vacances loisirs » qui correspond aux formations de l'animation volontaire et constitue, comme on l'a vu ci-dessus, la principale source de produits de l'association, qu'un budget prudent soit arrêté mais que des objectifs ambitieux soient en même temps fixés en termes de chiffre d'affaire à son responsable<sup>43</sup>. Là aussi, la référence est double, donc non définie.

Dans les deux cas, poser la question suscite de l'incompréhension de la plupart des administrateurs et une réaction très marquée du directeur associatif.

Ces quelques éléments témoignent très clairement des modalités du fonctionnement réel, par différence avec les règles de contrôle (les statuts de l'association, son règlement intérieur, son discours sur la démocratie interne). Il convient de préciser qu'il s'agit là, autant que je peux en juger au travers de mon enquête, de l'organisme de formation associatif qui a la volonté la plus affirmée, en discours, et les dispositifs les plus avancés, en pratique, dans le sens d'une démocratie interne. Comparé à ce qu'il se passe pour le même processus de construction budgétaire dans une entreprise, ou au sein des organismes de formation qui fonctionnent comme celles-ci (« entreprises associatives »), la volonté démocratique est clairement un facteur de complexification de la prise de décision, et producteur de difficultés relationnelles.

#### Un budget 2018 très déficitaire

La première version du budget prévisionnel 2018 des CEMÉA faisait apparaître un déficit prévisionnel de 270.000 €, soit plus de 10 % du chiffre d'affaires, largement de quoi conclure l'année 2018 par une cessation d'activité. Le budget est une construction, il peut être construit autrement. Mais cette construction engage plus ou moins l'avenir, c'est-à-dire des actes, car elle constitue en même temps un ensemble de décisions : d'économies, de suppression ou de non renouvellement de postes, d'arrêts d'activités *etc.*

Parmi ces décisions, la plus importante quant aux effets qu'on en attend et la plus emblématique a été celle de faire passer, en écriture, le remplissage moyen des stages de l'animation volontaire de 20<sup>44</sup> à 24 stagiaires par stage. Cela constitue presque autant de chiffre d'affaires supplémentaire puisque l'essentiel de dépenses est constitué de frais fixes. Par contre, nul ne sait comment il sera possible de réaliser ce qui devient un objectif. On peut penser que, si cela avait été possible, les stages seraient mieux remplis et que les actions à mener pour ce faire l'auraient déjà été. Selon mes propres observations, le taux de remplissage constaté est dû à

43 Par exemple : le budget prévisionnel 2013 a été arrêté, en février 2013, pour le secteur « vacances loisirs », à hauteur de - 20 % du réalisé de l'année précédente mais avec un objectif de chiffre d'affaire de + 10 % pour son responsable.

44 Ce qui correspond exactement à la moyenne nationale. Rappelons qu'un stage BAFA peut accueillir 40 stagiaires et un stage BAFA 30 stagiaires.

la concurrence que se livrent les organismes de formation, qui tous, à la recherche de ressources supplémentaires, tendent à augmenter le nombre de stages proposés dans leur calendrier.

Il s'agit d'une écriture. Mais cette écriture n'est bien sûr pas sans conséquences sur la situation du responsable de la formation volontaire. Elle détourne le regard de la situation générale de l'association ou de choix antérieurs quelque peu aventureux, (comme l'achat de locaux) vers un secteur et une responsabilité particuliers<sup>45</sup>.

\*

Revenons de manière plus générale sur le remplissage des stages.

Le nombre de stagiaires qui s'inscrivent en stage BAFA ne dépend que très peu de l'action des organismes de formation pour les attirer mais de phénomènes qui les dépassent largement, comme la mise en place en 2013 puis le retrait partiel en 2017 des « temps d'activité péri-scolaire ». En d'autres termes, le « gâteau » est d'une taille constante ou indépendante de la volonté des producteurs. La décision de mieux remplir les sessions de formation repose donc sur l'hypothèse que c'est sur l'activité des autres organismes de formation que seront pris les stagiaires supplémentaires moyennant des actions de promotion plus efficaces – mais qui dans la pratique restent les mêmes, la « diffusion » en tête. Bien entendu, tous les organismes ont la même intention : mieux remplir leurs stages, qui le sont fort mal. En résumé, ces dernières années, les organismes ont tous eu tendance à augmenter le nombre de stages programmés sur le calendrier pour mieux drainer les stagiaires (cela se voit très clairement dans la programmation de stages hors des vacances scolaires et pendant l'été), ce qui a eu comme effet collectif de dégrader le remplissage des stages. Effet pervers.

Les coûts de production d'un stage étant surtout constitués de frais fixes, l'augmentation du remplissage se traduit directement par une meilleure marge et sa diminution par une dégradation de celle-ci, voire un passage du bénéfice au déficit. Plus on augmente le nombre d'actions déficitaires, plus bien sûr le déficit global augmente.

Christophe P, directeur de l'AFOCAL : « Pour l'animation volontaire, notre seuil d'équilibre est aux alentours de 18 stagiaires<sup>46</sup>. On essaye de pas ouvrir des stages à moins de 20 en BAFA. Ce qu'on vise, c'est 25 stagiaires, parce que on considère que c'est le seuil où on peut financer nos autres activités. Et encore, moi je négocie dur avec les hébergements et pour le prix des repas. Ici [dans la région], on est à 35 % de coût d'hébergement dans nos stages mais il y a d'autres régions où ils sont à bien plus, 45 ou 50 %. Mais bon, s'ils [les hébergeurs] veulent qu'on continue à venir chez eux, il faut pas qu'ils nous assomment. »

La solution évidente devrait être de diminuer le nombre de stages, c'est-à-dire à rebours de ce qu'il s'est fait ces dernières années. Mais aucun organisme ne peut l'envisager par une initiative isolée, sinon il verrait effectivement partir les stagiaires des stages non programmés vers la concurrence. En d'autres termes, tous les

---

45 Une communication personnelle du trésorier m'a confirmé que cette décision n'a pas été sans de très longs et vifs débats au sein du Conseil d'administration.

46 Remarquons que, entre le nombre de 18 qui assure l'équilibre et celui de 20 qui correspond à la moyenne nationale (et à celle annoncée par les CEMÉA), la marge est faible. Il y a environ cinq ans, la moyenne de remplissage se situait aux alentours de 25 stagiaires.

organismes sont piégés dans une logique concurrentielle – qu'ils dénoncent par ailleurs – où les solutions qu'ils adoptent ne font que dégrader leur position.

En pratique, leur démarche est d'ailleurs différente : ils en programment un nombre important et annulent ceux qui ne se sont pas correctement remplis.

Laure L., formatrice AFOCAL : « Ça permet de pas baisser la programmation, question d'image vis-à-vis des autres organismes ».

Selon certains témoignages, ces annulations peuvent représenter plus de 50 % des sessions annoncées. Certains, comme les Francas et la FAL, se transfèrent automatiquement les stagiaires, dans une forme de coopération qui est de fait un début de fusion.

Laure L., formatrice AFOCAL : « Ils font ça pour pas que les stagiaires partent à l'IFAC ou à l'UFCV. »

### *Examen détaillé d'une comptabilité. Une formation à l'économie associative.*

Avec (seulement) une semaine d'anticipation<sup>47</sup>, le directeur associatif annonce une « Formation financière et échanges sur les enjeux économique de notre association ». Le programme en est ainsi présenté :

« de 10h à 16h30

Les contenus de la formation:

- Les règles comptables légales et fondamentales: la trace, la permanence des règles, la double analytique, la sécurisation des procédures internes.
- L'application de ces règles aux CEMÉA et entre autres l'analytique interne.
- La lecture de compte de résultat et identification des variants intéressants à analyser (par secteurs...)
- La lecture d'un bilan
- Lecture des documents internes aux CEMÉA

[...]

Les échanges qui suivront à 16h30 permettront d'échanger sur des questions récurrentes et essentielles:

- Qu'est ce qui nous met la pression?
- Est il plus facile de vivre la croissance ou la décroissance? Mais au-delà de cette question, y a t-il des questions et des effets de seuil?
- L'impact de l'achat des locaux?

---

47 Ce qui est en fait congruent à la disponibilité biographique de la plupart des membres actifs de l'association, « jeunes précaires » ni en études, ni en emploi.

- L'impact des évolutions des secteurs: AP (5 mois sans activités et baisse du nombre de stagiaires AP – marché région); VL (baisse du nombre de stagiaires, nombre de formateurs/trices par stage...), petite enfance (condition du maintien du secteur en l'absence de marché)

PS: pour jouer, pour celles et ceux qui veulent et aiment jouer:

T' es même pas cap :

- de calculer notre nombre de journées d'autonomie financière – combien de jours peut tenir l'association s'il n'y avait plus d'entrée financière.

- le calculer la baisse des produits de l' AP en 2018 par rapport à 2017

- de connaître le montant des aides à l'emploi et le taux de l'aide rapport à notre masse salariale

- de lister par ordre décroissant de produit les 4 plus gros financeurs des Ceméa PDLL

- de calculer l'impact financier si tous les salariéEs augmentaient / baissaient leur indice de 20 pts

- de calculer l'impact financier si touTEs les formatrices VL étaient indemniséEs en CEE. »<sup>48</sup>

Il y a déjà eu, par le passé, mais pas chaque année, proposition de formations de cette nature, toujours annulées faute de participants. Celle-ci est particulièrement intéressante à plusieurs titres. Elle résume fort bien, au travers de son programme et encore plus des questions qui sont soumises à la sagacité des participants potentiels, les préoccupations actuelles de l'association dans le domaine financier ; on y retrouve les principaux traits de mon exposé ci-dessus. Assez courte, ce qui est probablement réaliste, elle fait en réalité la part belle à la partie échange ; si l'on sait lire entre les lignes, on voit que la formation est destinée à préparer cet échange. Il s'agit d'une action qui, tout en délivrant réellement à ses participants un début de compétence, vise tout autant à les convaincre du bien fondé, et des choix des dirigeants de l'association, et de sa fragilité économique. Il s'agit en fait là d'un dispositif que je nomme « d'alignement », si important dans une activité productive réalisée par des personnes qui ne sont pas soumises à la subordination salariale.

*Examen détaillé d'une comptabilité. Un élément de conclusion.*

Outre tout ce qui a été signalé au fil des développements ci-dessus, on voit au travers des différentes analyses de multiples facettes de la gestion économique de l'association observée à quel point la relation des différents acteurs, en particulier des militants, avec la question économique est ambivalente. Et également de quelle manière la question de la fin et des moyens, officiellement moyens économiques au service d'une fin militante, est complexe, incertaine, évolutive.

---

48 Message du 11 novembre 2017 pour une formation programmée le 18 novembre 2017. Traduction des sigles : AP = Animation Professionnelle, VL = Vacances Loisirs, PDLL = Pays de la Loire, CEE = Contrat d'Engagement Éducatif. J'ai respecté la forme (orthographe). On remarquera aussi l'utilisation de l'écriture dite « inclusive ».

### La comptabilité comme investissement de forme, savoir d'action et activité sociale

D'aucuns voient la comptabilité comme un outil statique. Contradictoirement, on déclare volontiers qu'elle est « une construction », sans autre précision. Assurément c'en est une, à la condition de considérer que cette construction n'est pas que technique ou économique, mais aussi éthique, politique et sociale. De ce fait, elle constitue un magnifique point d'observation du fonctionnement d'une organisation.

Dans un texte très intéressant, B. Colasse décrit la comptabilité comme un savoir d'action plus ou moins en peine de théorisation. En tout cas d'outils théoriques qui lui seraient propres. Le parallèle avec l'animation est évident de ce point de vue, l'animation étant tributaire des théorisations des disciplines qui l'inspirent et dont elle s'inspire, avec tout ce que cela suppose de choix idéologiques et conjoncturels, avec la stabilité, la rigidité ou, à l'opposé, la volatilité qui les caractérise.

Le parallèle peut aussi être vu entre la comptabilité comme codification de l'action et les dispositifs d'assurance qualité de la formation – ou ceux de mécanisation de celle-ci – comme codification et normalisation de la formation.

L'auteur note d'ailleurs à ce propos que

« Le savoir normatif lui donne donc, à condition qu'il ne fasse pas lui-même l'objet de contestation, le supplément de crédibilité qui lui manque [...] ; c'est un savoir légitimant. »

Il en est de même, selon moi, de l'investissement de forme que constitue l'assurance qualité, en cours d'application aux formations de l'animation.

La comptabilité est donc un « investissement de forme » ou, pour le dire comme l'auteur,

« une technique de traitement de l'information ayant pour objet de produire une représentation ou un modèle de l'entreprise. »

Si donc il est utile de s'intéresser à la comptabilité d'une ou plusieurs associations, c'est parce que

« elle est tout à la fois : un instrument de modélisation de l'entreprise et, plus généralement, des organisations ; et un système de traitement des informations nécessaires à cette modélisation. »

L'auteur fait également remarquer qu'il s'agit de

« un instrument à usage externe, grâce auquel l'entreprise produit les messages chiffrés (bilan, compte de résultat, *etc.*) qui lui permettent de communiquer avec ses partenaires économiques et sociaux (apporteurs de capitaux, administration fiscale, autres administrations, personnel, fournisseurs, clients, *etc.*). »

Et, ajouterais-je pour ce qui m'intéresse, avec ses membres actifs et surtout eux.

Autrement dit, la comptabilité est un regard porté sur le fonctionnement de l'association, un regard pour l'observer par le trou de la serrure, une oreille collée contre la porte, avec tout ce que permet ce poste d'observation : la discrétion, la vue d'ensemble, le suivi de ce qu'il se passe, l'observation *incognito etc.*

Car la comptabilité est un « savoir d'action » :

« [...] si l'on définit un savoir d'action comme le produit historique d'une capitalisation d'expérience. »

En d'autres termes, un savoir d'action est un savoir comment faire (par exemple de la comptabilité), mais aussi un savoir agir à partir de la comptabilité et un savoir utiliser la comptabilité pour agir. La comptabilité oriente l'action et l'action oriente la comptabilité.

« Savoir d'action mis en œuvre dans un contexte social, la comptabilité obéit à des principes de fonctionnement qui correspondent à la fois à des exigences techniques et à des contraintes sociales. Aussi avons-nous affaire à un savoir empirique particulièrement touffus [*sic*], souvent tacite [...] et de nature très hétérogène, qui mêle en particulier énoncés purement techniques et énoncés éthiques. »

Voilà qui est particulièrement intéressant : la comptabilité est un énoncé soumis à des exigences techniques (on n'en doutait pas), éthiques et sociales. On aurait pu ajouter politiques ou stratégiques. Les premières sont souvent mises en avant. La comptabilité analytique concentre particulièrement ces justifications de technicité car elle est largement liée à des choix internes, contingents, spécifiques à l'organisation, mais qui ne doivent pas tous apparaître comme tels. Par exemple, elle permet si on le souhaite la démonstration que telle partie de l'organisation n'est pas rentable, sous-entendu qu'il faut faire pression sur les acteurs pour qu'elle le devienne ou qu'elle pourrait être éliminée.

Inversement, la manière dont la comptabilité est utilisée comme argument pour faire aboutir telle ou telle décision (des embauches, des choix de contrats de travail, de modes de rémunération, d'investissement par exemple) en dit également long sur son utilisation sociale, éthique, sur sa valeur d'outil de démonstration et de conviction. L'usage qui en est fait est, en pratique et en permanence, celui d'un outil qui serait objectif mais en réalité est mis au service de choix qui sont ceux des personnes qui maîtrisent l'outil. En bref, elle sert à ces personnes à présenter leurs choix comme des choix objectifs. L'observation montre qu'elle est en permanence utilisée à cette fin, quel que soit le niveau et la nature des décisions en jeu.

Sa puissance est d'autant plus grande que la compétence en la matière des protagonistes est très inégalement distribuée, et que l'on peut même s'en servir pour annoncer l'apocalypse. En d'autres termes, elle constitue un remarquable outil de domination.

Ainsi, les aspects sociaux et éthiques de la comptabilité tiennent aussi à ce que celle-ci est rendue, ou non, plus ou moins accessible et plus ou moins intéressante, attirante, au *vulgum pecus*. L'ensemble construit un volonté plus ou moins démocratique, à la discrétion des dirigeants. Ils tiennent entre leurs mains le robinet démocratique et en règlent le flux à leur convenance et selon les circonstances.

La question est aussi celle de « l'image fidèle » que la comptabilité doit donner du fonctionnement économique de l'organisation. Injonction floue d'après l'auteur, elle est au cœur d'un enjeu collectif, politique et éthique : la confiance que l'on peut accorder à cette production chiffrée, sa véracité ; partant la fiabilité, la nature de la réalité elle-même, les décisions qu'elle peut aider à prendre. On y retrouve également, en principe, la trace de la mise en œuvre des décisions prises, donc le respect par les acteurs de ces mêmes décisions. La comptabilité est ainsi au cœur de la capacité de contrôle et éventuellement de sanction des personnes à qui est délivrée cette mise en forme : membres adhérents réunis en Assemblée générale, Conseil d'administration et bureau de l'association.

Il en résulte que la comptabilité est le centre de la relation associative entre dirigeant salarié et dirigeants élus, voire simples membres lorsque réunis en Assemblée générale ; autrement dit, au cœur de l'idée d'association, c'est-à-dire de s'associer pour « faire des choses ensemble ». Hormis les dirigeants professionnels, peu en ont conscience, tant « les chiffres » rebutent.

L'auteur conclut son article ainsi :

« Étrange et complexe savoir d'action donc que le savoir comptable, à la fois savoir-faire défini en fonction de critères techniques et "savoir-vivre" ou savoir-être défini en fonction de critères de sagesse éthique. »<sup>49</sup>

Il y a toutefois quelque chose que la comptabilité ne mesure pas : ce que l'économiste M. Volle nomme « le cerveau d'œuvre »<sup>50</sup> : la part de connaissance, la quantité de travail de connaissance mise dans l'activité de formation, conception et production. Il faut donc aller l'observer de près.

---

49 Bernard Colasse, 1996, pp. 73-89. Citations respectivement pp. 81, 78, 74, 74, 75 et 76.

50 Michel Volle, 2017.

## « À BUTS NON LUCRATIFS » NE VEUT PAS DIRE SANS ACTIFS

L'affirmation reste assez importante pour qu'on n'en fasse jamais l'économie : dans le langage courant, on précise presque toujours « association loi 1901 à buts *non* lucratifs ». Par un raisonnement un peu hâtif, on en déduit volontiers que les associations, contrairement aux entreprises, ne peuvent pas capitaliser. Ceci est tout à fait faux. Cette capitalisation est même importante. J'en examine ici principalement l'aspect matériel, en sachant que la capitalisation prend aussi la forme immatérielle d'une accumulation d'expérience, simplement évoquée dans les lignes qui suivent.

Pour être factuels, nous avons examiné le bilan d'un organisme de formation<sup>51</sup>. Certes, les associations ne capitalisent pas financièrement. Elles ne peuvent librement accumuler du capital et des fonds propres, au risque d'être requalifiées comme des entreprises par l'administration fiscale. Il leur arrive de mettre de côté des « provisions » mais elles ne peuvent le faire que de manière limitée, en nature (justifications) et en montant. Les commissaires aux comptes y veillent.

Mais elles sont susceptibles d'accumuler, outre ce qui peut être très visible comme la possession de leurs locaux (et les équipements correspondants, mobilier et informatique principalement), un capital matériel. Pour le cas qui m'occupe, il s'agit essentiellement du matériel pédagogique. L'observation en stage fait apparaître, à ce sujet, deux constats croisés : les différences de choix entre organismes d'un côté, l'accroissement de la richesse matérielle cumulée pour ceux qui ont pris cette option de l'autre.

Il y a des écarts de choix considérables entre les divers organismes. Il est manifeste que certains ont pris l'option de ne consentir qu'à des dépenses limitées : en stage, le matériel pédagogique est pauvre en quantité, en diversité et en qualité, comparé à d'autres organismes. C'est par exemple le cas des Francas. S'il y a peut-être là un choix pédagogique de la part des responsables, il y a sûrement un choix économique puisque le matériel est en partie fongible : si l'on peut considérer que l'outillage, par exemple, a une certaine durabilité (des ciseaux, des scies, des ordinateurs, des cafetières, des ballons, des malles de rangement, de la documentation...), ce n'est pas le cas des matériaux (bois menuisé, papier, crayons, colle, terre à modeler...).

---

51 Annexe précédente.



*A contrario*, les CEMÉA ont au fil du temps, probablement sans s'en rendre réellement compte tant le processus a dû être progressif, accumulé une richesse matérielle considérable. Puisque je suis en mesure d'en effectuer la comparaison sur trente ans, des années 1980 aux années 2010, et que cette comparaison est aisée car très visuelle, je peux affirmer que la valeur de ce matériel a au moins triplé dans la période. On peut estimer directement cette évolution par le volume qu'il faut transporter pour un stage de formation, et l'espace qui est nécessaire pour le stocker entre deux périodes de stage (en l'occurrence, un hangar agricole – fermé – dans son entier). L'examen de ce que contiennent les malles confirme cette appréciation. L'enrichissement du matériel pédagogique, outre son aspect de capitalisation, est là aussi simultanément un choix pédagogique et économique. Voire concurrentiel, puisque les formateurs ne se gênent pas pour comparer les stages des divers organismes (qui se tiennent parfois en même temps dans les mêmes lieux) et que certains stagiaires, lorsqu'ils n'ont pas suivi toutes les étapes de leur formation avec le même, font bien la différence.

Remarquons que, s'ils se rendent clairement compte de la richesse ou de la pauvreté du matériel à leur disposition, les formateurs, du moins ceux qui ont une certaine expérience, subissent pour l'essentiel une situation sur laquelle ils n'ont pas prise (ni bien sûr sur le moment, ni en ce qui concerne les choix de leur organisme).

Il est un cas qui contredit radicalement ce qui précède : j'ai constaté par comparaison, tous organismes confondus, un appauvrissement spectaculaire de la documentation utilisée en formation (ouvrages, articles, revues *etc.*) hormis la documentation d'activité (livres et fiches d'activité) : il n'y a plus ou presque plus de connaissances (en pédagogie, sciences de l'éducation, sociologie, psychologie, physiologie *etc.*) mises à la portée des stagiaires par ce biais.

\*

Mais ce capital accumulé correspond également à une multiplication des possibilités. Elle se traduit d'abord, plus ou moins, par la diversification des compétences techniques des formateurs – et de leur traduction pédagogiques. Cette augmentation des choix possibles à petite échelle, dans le cadre d'une formation ou d'un type de formation, se retrouve également à grande échelle, par exemple dans les possibilités de prendre en compte des appels d'offre de manière crédible. Ainsi, quand il s'est agi de répondre en 2015 à un appel d'offre de la ville du Mans pour une formation aux médias à destination de ses animateurs professionnels, les Francas<sup>52</sup>, titulaires du marché, ont

---

52 De même que c'est le cas à Nantes, il y a des liens personnels et institutionnels historiques anciens entre les responsables de l'animation de la ville du Mans et les Francas de la Sarthe. Et l'on voit là aussi l'importance, pour l'activité des organismes de formation, de l'insertion dans un tissu relationnel local.

dû faire appel aux services d'un formateur des CEMÉA pour une formation finalement co-animée dont le véritable moteur pédagogique était le second.

Cette capitalisation, lorsque c'est le cas, va avec une capitalisation des connaissances, qui me semble bien réelle dans le savoir-faire pédagogique d'une part, dans l'expérience de réponse à des appels d'offre d'autre part. On a vu que les formations de l'animation, au moins de l'animation volontaire, ont été caractérisées par une remarquable continuité et stabilité au moins depuis la création du BAFA il y a plus de quarante ans. Cette relative continuité des activités permet et rend efficace la capitalisation que je décris. Incidemment, elle la rend clairement détectable pour l'observateur<sup>53</sup>.

On peut donc constater deux formes de capitalisation : en matériel d'un côté ; en savoir-faire, du pédagogique au marchand et à l'administratif, de l'autre. Il s'agit d'un patrimoine non comptabilisable dans le bilan, donc invisible avec les outils de la comptabilité. Le premier y est peu discernable (stocks) ou non valorisé (considéré comme des éléments fongibles) ; le second n'est pas mesuré économiquement.

---

53 On évoque souvent, à propos des entreprises, l'idée d'une capitalisation des savoirs, source du « *knowledge management* ». Ce n'est évidemment pas faux mais cette capitalisation de connaissances me semble beaucoup moins tangible, d'une part parce qu'au-delà des discours elle est en réalité le plus souvent peu valorisée (ce sont les résultats économiques qui priment, et de loin), d'autre part parce que les changements dans les produits, l'activité, l'organisation, les procédés *etc.* dans les entreprises sont souvent infiniment plus importants à l'horizon de la même échelle de temps. En trente ans une entreprise aura tout changé, sauf parfois son nom.

## LES MARCHÉS DE L'ANIMATION

Ma thèse portant sur les formations, je vais examiner ici plus brièvement un aspect spécifique de l'animation, son marché, qu'il n'est pas inutile de comprendre pour appréhender complètement celui de la formation. Car c'est bien le marché de l'animation qui est la source et le moteur, au moins en partie, du marché de la formation.

J'en présente deux aspects : l'emploi et les prestations.

Les besoins sociaux qui fondent ce marché de l'animation correspondent fondamentalement, du côté des parents à la garde de leurs enfants – sécurité des enfants en tant que besoin primaire, production de loisirs, « productivité » éducative – ; du côté des édiles au développement du territoire – en particulier dans les zones rurales à l'écart des agglomérations – et à la tranquillité publique – paix sociale, contrôle des populations. S'agissant de mineurs, la conception qui prévaut est celle d'une réponse qui s'affirme éducative, à destination d'individus ou plus souvent de groupes de personnes, de « publics », de la population, les animateurs caractérisant leur différence avec les éducateurs en mettant en avant le fait qu'ils travaillent de préférence avec des collectifs et non des individus et que leur rôle n'est pas la remédiation.

### 1 - La question radicale de l'emploi

Il est nécessaire de décrire la place sociale de l'animation en tant qu'emploi. Cette question est tout à fait centrale.

Il n'est guère possible de tracer une séparation nette entre animations volontaire et professionnelle : les diplômes de la première servent à la deuxième ; une même personne peut occuper simultanément, successivement, alternativement des emplois qui relèvent tantôt d'une catégorie tantôt de l'autre, si par exemple l'on se réfère aux caractéristiques de son contrat de travail ; une même organisation peut employer, côte à côte, des animateurs relevant de ces deux catégories. Dans les lignes ci-dessous, je vais laisser de côté l'animation volontaire « pure », c'est-à-dire le cas des animateurs qui cherchent une activité temporaire, en centre de vacances ou de loisirs, en vue d'obtenir une ressource économique complémentaire, généralement par le biais d'un

contrat CEE<sup>54</sup>. Tous les autres cas relèvent, au moins partiellement, de la recherche d'un emploi au sens courant du terme.

\*

Dès que l'on quitte le cercle limité des organismes de formation, de leurs militants, formateurs et bénévoles, et de leurs « idéologues », la question centrale n'est plus celle de la formation, de la compétence, ni même celle de l'éducation : c'est l'emploi. Tous les acteurs, animateurs, prescripteurs (Jeunesse et Sports, OPCA, Missions locales, Pôle emploi) et employeurs, sont centrés sur cet enjeu. L'animation éducative, l'apprentissage de la citoyenneté, l'éducation populaire, voire pour certains la transformation du monde, qui occupent tant les esprits et les discours des responsables des formations et de leurs organismes, apparaissent de ce point de vue comme un habillage rhétorique en décalage avec la réalité extérieure, et finalement presque exclusivement à usage interne des fédérations d'éducation populaire.

Les employeurs, de leur côté, ont d'abord besoin, en raison des exigences réglementaires, pour s'assurer une certaine sécurité juridique, pour répondre aux attentes des parents, de personnel diplômé. Les animateurs, quant à eux, constatent qu'ils ont besoin d'un diplôme pour trouver un emploi. Bref, l'emploi nécessite un diplôme, et la formation n'est que le moyen pour l'obtenir. Une fois dans l'emploi, certains employeurs permettent ou favorisent la formation d'une partie de leurs salariés, par exemple parce qu'ils les apprécient et souhaitent se les attacher. Là aussi, les formations de l'animation sont au service d'une logique de l'emploi.

\*

Les acteurs de l'emploi comme les Missions locales, Pôle Emploi et Unifformation, OPCA de l'animation, dirigent volontiers les jeunes gens qui les consultent vers l'animation lorsque ceux-ci sont dépourvus de diplômes scolaires. Pôle Emploi procède de même avec des personnes en reconversion sans ressources scolaires et en peine sur le marché du travail, soit à la suite d'un problème de santé, soit d'une perte d'emploi. L'animation est une activité rémunérée – même faiblement – dont le premier diplôme, le BAFA, est accessible à coût modéré et en un temps relativement court, sans condition préalable de niveau d'étude ou de diplôme antérieur. On l'obtient sans réelle difficulté et, en pratique, presque sans condition. Par ailleurs, elle est considérée par ces mêmes acteurs de l'emploi comme offrant aux personnes la possibilité de trouver une place dans la société, le sentiment d'une utilité voire d'une réussite personnelle, tous critères compris comme

---

54 Cette configuration concerne presque exclusivement des étudiants qui cherchent un complément de rémunération pour financer leurs études ou vivre durant celles-ci.

permettant une stabilisation de la personne ou une étape intermédiaire vers un emploi salarié ordinaire.

Dans la mesure où, pour prétendre à exercer une activité dans l'animation et donc y trouver un emploi, il faut en règle générale disposer d'un diplôme, c'est vers la formation que sont alors dirigés les chercheurs d'emploi. Selon le cas, les intéressés sont le plus souvent orientés vers le BAFA ou le BPJEPS.

\*

Ces organismes (hormis Pôle Emploi, dont ce n'est la vocation), auxquels il faut en l'occurrence ajouter les services départementaux de la Jeunesse et Sports, conduisent également, *via* des dispositifs ou des structures (associations) dédiés, des opérations d'intégration de jeunes de quartiers sensibles qui utilisent le BAFA comme outil à la fois de sélection (des attitudes sociales), de formation et de promotion, avec en ligne de mire la possibilité à terme de trouver un emploi et une place dans la société.

Xavier L., CEPJ : « Pour certains de ces jeunes, réaliser qu'ils peuvent réussir quelque chose et être utile aux autres, ne serait-ce que dans l'animation d'une séance de football, c'est une formidable découverte. »

Il arrive donc que, en contradiction directe avec le caractère en principe polyvalent du BAFA, soient construits avec certains organismes et, en leur sein, des formateurs aguerris<sup>55</sup>, souvent en co-animation avec des CEPJ, des BAFA spécifiquement dédiés à une forme de remédiation sociale. On notera ici que la Jeunesse et Sport, par ailleurs garante de la conformité réglementaire, prend dans son rôle de « cohésion sociale » l'initiative de contredire la vocation du BAFA d'un encadrement, selon les textes, « à titre non professionnel, de façon occasionnelle » pour en faire la base ou la prémisses d'un accès à l'emploi.

Nombre de ces dispositifs sont aussi menés avec la contribution d'employeurs potentiels. Ils sont financés soit par l'État (Jeunesse et Sports), soit par le Conseil Régional (*via* les Missions locales), et dans ce cas soumis à un contrôle de leur « efficacité » (conditionnant le résultat du prochain appel à projet et le financement des structures dédiées). Ils permettent à une minorité des jeunes gens concernés de « s'en sortir », en général ceux dont les dispositions sociales, en raison du milieu familial, étaient les plus favorables. Voici ce qu'en dit Patrick B., CEPJ, qui participe en tant que concepteur et formateur à la mise en place et à la conduite de ces dispositifs :

---

55 Ce qui, au passage, les valorise et valorise leur organisme : vu par les acteurs publics, « on sait qu'on peut compter sur tel organisme pour faire ces opérations, ils ont des formateurs compétents. » La rétribution de l'organisme est là plus en terme de réputation (locale) que d'apport d'argent.

Patrick B., CEPJ : « On trouve un ou deux employeurs complices et ça peut déboucher sur un emploi pour deux ou trois jeunes.

Enquêteur : Mais ça réussit, ils vont au bout de la formation ? Comment il s'en sortent ?

Patrick B. : Non non, sur une quinzaine, ça aboutit pour deux ou trois par exemple. Il faut dire qu'ils viennent de loin. Certains sont complètement désocialisés, ils savent même plus ce que c'est qu'un horaire, on est obligés de reprendre tout à la base.

Enquêteur : Et qui est-ce qui s'en sort ? Est-ce que, pour eux, il y a des conditions sociales favorables ?

Patrick B. : Oui, c'est vrai, ça marche pour ceux qui ont déjà une certaine stabilité familiale ou des parents plus ou moins sensibles à ces questions d'éducation. »

Selon les termes de F. Lebon, « le BAFA ouvre l'espace des possibles et fournit un moyen d'échapper à sa condition »<sup>56</sup>. Il permet « de se ranger » à des jeunes issus des couches populaires, que ne tentent pas l'usine et qui sont marqués par une expérience difficile de l'école.

On l'a vu pourtant, les conditions d'emploi comme les conditions de travail témoignent du fait que l'animation est située dans une position peu enviable au sein d'une hiérarchie morale des métiers et des activités. Considéré sous cet angle, c'est l'un des « sales boulots »<sup>57</sup> de la société. Mais elle suscite aussi, chez nombre de personnes, un certain enthousiasme pour « le sourire des enfants » et l'impression d'une utilité sociale. C'est bien sûr ce qui permet aux organisations qui traitent du chômage d'être crédibles lorsqu'elles orientent les demandeurs d'emploi vers cette activité.

## 2 - Appariements sur un marché de l'emploi

L'appariement entre l'offre et la demande d'emploi est souvent difficile. La faible qualité des emplois est largement à l'origine d'un mouvement permanent des animateurs, volontaires comme professionnels, souvent à la recherche d'un petit mieux dans leurs horaires, conditions de travail, durée de contrat ou rémunération, mais aussi prudents devant les difficultés à retrouver un emploi.

Romain L., responsable de l'animation jeunesse de la ville du Mans : « Un animateur compétent, il cherche toujours un emploi ailleurs. On a beaucoup d'instabilité. »

Pascal S. responsable de l'animation jeunesse de la ville d'Allonnes, importante municipalité de la périphérie du Mans : « Fidéliser les animateurs ? C'est un problème quasi insoluble. »

---

56 Francis Lebon, 2009, p. 33.

57 En référence aux travaux de Everett Hughes, 1996.

La circulation est importante, elle l'est évidemment encore plus à certaines périodes, singulièrement au moment de la rentrée scolaire, au mois de septembre<sup>58</sup>. C'est ainsi qu'il est des employeurs qui n'arrivent jamais à satisfaire leurs besoins. Comme le dit la directrice du service Éducation de la ville du Mans, en charge des écoles et du péri-scolaire :

Isabelle C., directrice : « Je n'arrive pas à trouver tous les animateurs dont j'ai besoin. Alors je fais feu de tout bois. Je suis preneuse de toutes les bonnes volontés.

Enquêteur : Mais alors, comment vous faites lorsque vous n'arrivez pas à respecter le taux d'encadrement de la JS ?

Directrice : Oh, c'est simple, je ne déclare pas les activités TAP en ACM.

Enquêteur : Quelles sont les conséquences ?

Directrice : On ne peut pas prétendre aux aides de la CAF pour les écoles où on n'a pas déclaré les activités en ACM. On perd de l'argent, mais tant pis, on assure tout de même les activités péri-scolaires.

Enquêteur : Vous n'arrivez pas à garder vos animateurs de la période précédente ?

Directrice : En fait, depuis cette année, j'essaye de fidéliser un noyau dans les équipes, au moins une ou deux personnes. Comme ça j'ai moins de personnes à chercher chaque année et puis on a des meilleurs résultats en ce qui concerne l'accidentologie. »

Le témoignage relate très clairement les raisonnements que tiennent la plupart des employeurs de l'animation et témoigne du fait que, malgré tout, le marché de l'emploi est dominé par les employeurs. En effet, dans un marché du travail qui se régulerait de manière classique, l'insuffisance du nombre de candidats par rapport aux postes à pourvoir exercerait une pression à la hausse sur les rémunérations et, au-delà, sur les conditions d'emploi. Ce n'est pas le cas ici : la directrice joue à la baisse sur le cadre réglementaire, abandonnant le repère des exigences d'encadrement de la Jeunesse et Sports, non obligatoires mais considérées comme un minimum par le CAF pour participer au financement des Temps d'Activité péri-scolaire (TAP). Ce minimum requis est pourtant bien faible : un adulte pour quatorze enfants de moins de six ans et pour dix-huit enfants au-delà. Il faut, pour se rendre compte, imaginer que l'animation n'a rien à voir avec la tenue d'une classe, même si cette comparaison est volontiers opposée aux animateurs. Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que la ville du Mans ait du mal à recruter les animateurs qui lui sont nécessaires, et à les fidéliser<sup>59</sup>.

---

58 Car la plupart des contrats de travail dans l'animation ont la fin de l'année scolaire (fin juin) comme échéance.

59 Ce n'est qu'au cours de la troisième année de vie du dispositif des TAP qu'un travail sur la fidélisation d'un noyau d'animateurs a été entrepris. L'entretien m'a laissé l'impression, certes subjective mais persistante, que la directrice, cadre A de la fonction publique et qui m'a expliqué « venir du technique » (la position de cadre A n'existe pas dans la filière animation), raisonne de manière similaire à ce que j'ai souvent vu faire dans l'industrie de la part de responsables de maintenance : la recherche d'un ajustement en temps réel et au plus serré entre charge de travail et ressources, quitte à ce que le travail soit temporairement retardé ou partiellement réalisé. Dans l'entretien, le mot « éducation » n'est pas venu une seule fois à la bouche de mon interlocutrice.

Le mouvement permanent joue aussi subjectivement sur les conditions de travail. L'absence de stabilité des équipes ne permet, ni de construire une relation durable entre ses membres, ni un travail pédagogique consistant, au moins collectivement. Chacun est solitaire dans son activité, configuration volontiers valorisée par le discours sur « l'autonomie nécessaire des animateurs ». La reconnaissance est faible, sauf lorsqu'elle vient des enfants et, parfois, de leurs parents. Ces situations, insatisfaisantes pour la plupart, n'invitent pas en retour à la fidélité.

L'exemple ci-dessus est caractéristique et emblématique de ce qu'on peut observer et savoir du marché du travail de l'animation, de ses caractéristiques et des processus d'appariement entre offre et demande. Si l'offre d'emploi est le fait d'organisations, le plus souvent associations ou collectivités territoriales, la demande est parfaitement atomisée, qu'il s'agisse d'ailleurs de l'animation volontaire ou de l'animation professionnelle. Elle ne passe guère par les organismes spécialisés traitant les masses de données, tels que Pôle Emploi. Certains observateurs estiment ainsi que les deux tiers des emplois sont pourvus par le bouche à oreilles. La demande est également très largement locale, la plupart des animateurs cherchant un travail dans leur commune ou au mieux une commune adjacente, ce qui fragilise d'autant leur position vis-à-vis de leurs employeurs potentiels.

Même s'il est aventureux d'affirmer une généralité pour ce qui concerne l'interaction entre employeur et salarié, la latitude de négociation est habituellement bien plus ouverte pour le premier, qui est plutôt en position dominante. Il peut, comme le montre en partie l'exemple ci-dessus, jouer sur de nombreux tableaux, de la concurrence supposée pour le poste au type de contrat en passant par les latitudes réglementaires à sa disposition. Quand, contrairement à l'exemple précédent, l'employeur est réputé pour offrir de meilleures conditions d'emploi et entre autres l'accès à une formation (par exemple un BPJEPS pour qui n'est doté que d'un BAFA ou un BAFD), il ne manque pas de demandes. C'est à Nantes le cas de l'Accoord<sup>60</sup>.

Voici deux autres exemples du raisonnement ordinaire de nombre d'employeurs. Erwan V. est le responsable de l'animation enfance et jeunesse d'une communauté de communes rurale dans la périphérie du Mans (Communauté de Communes du bocage Cénomans) :

Erwan V. : « On propose à nos animateurs des contrats courts, c'est-à-dire au trimestre : le trimestre en accueil de loisirs et les petites vacances qui suivent. Par exemple de septembre à décembre et les vacances de Noël. Parce que comme on sait que les animateurs aiment bien bouger, comme ça on les bloque pas toute l'année. »

---

60 Cf. l'encadré ci-dessous.



Mon interlocuteur fait ainsi de la précarité une vertu : dans un beau retournement du raisonnement, il transforme cette précarité, générée par les employeurs et subie par les animateurs, en une règle du métier indépendante de sa volonté et en un souhait collectif de mobilité de la part des animateurs, laquelle serait subie mais prise en compte par l'employeur. Dès lors, pour les intéressés, se plaindre serait malvenu :

Florence C., directrice de Nantes Action Périscolaire<sup>61</sup>, évoquant des revendications syndicales au sein de son organisation : « C'est du travail précaire choisi. Les cartes sont connues. Je leur dis : *si vous ne voulez pas de cette situation, vous allez chez MacDo*. Dans l'animation, il n'y a pas d'autres emplois. »

Ces situations témoignent de la dissymétrie dans les possibilités et latitudes de négociation. Seules, les conséquences de la circulation des animateurs en termes de stabilité des équipes avec ses effets sur la sécurité des enfants et la qualité des animations sont susceptibles de rééquilibrer la position des animateurs dans le jeu. Lorsque les parents, et ce n'est pas le cas dans toutes les communes où j'ai rencontré des animateurs, sont sensibles à la « qualité éducative », voire à ce que j'ai nommé plus haut la « productivité éducative », lorsqu'ils s'expriment à ce sujet auprès des dirigeants et surtout des élus, la position des employeurs dans le jeu de l'offre et de la demande perd de sa force.

Florence C., directrice de Nantes Action Périscolaire : « Moi, j'ai pas de problèmes de recrutement. On cherche des animateurs BAFA mais on voit même arriver des BPJEPS. En juin septembre, c'est un peu plus tendu, on voit arriver des demandes d'emploi qualifié. Mais en milieu d'année, on a le tout venant : des formations artistiques, des femmes de ménage. Il faut trier parce que sinon, sur le terrain... On a des exigences de recrutement. Il faut mettre des gens qui savent s'occuper d'enfants. En plus, depuis quelques années, c'est certainement une question de société, mais avec l'enfant roi, on voit de plus en plus d'enfants difficiles, des enfants insupportables, qui veulent tout et qui supportent rien. Même des petits ! Quand vous en avez dix-huit à encadrer et qu'il y en a deux comme ça dans le groupe, qui courent partout et qui disparaissent de votre vue en quelques secondes, je peux vous dire qu'il faut être solide. »

Certains organismes, en particulier les groupements d'employeurs tels que Profession Sports & Loisirs<sup>62</sup>, se donnent entre autres pour vocation d'aider à l'appariement de l'offre et de la demande. Le Ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports ne s'y était pas trompé qui, en septembre 2016, « lance une campagne pour promouvoir les groupements d'employeurs (GE) dans les secteurs du sport, de l'animation et des loisirs. »<sup>63</sup>

---

61 Cette association est à la responsabilité, *via* une délégation de service public, de l'ensemble du péri-scolaire de la ville de Nantes. Elle emploie plusieurs centaines d'animateurs.

62 <http://www.profession-sport-loisirs.fr/actualite/quest-ce-quun-groupement-demployeurs-profession-sport-loisirs>.

63 <http://www.jeunes.gouv.fr/actualites/zoom-sur/article/groupement-d-employeurs>.

### Profession Sports & Loisirs, un groupement d'employeurs

Extrait de la présentation de cette organisation sur son site Internet :

« Profession Sport & Loisirs crée de véritables emplois en salariant des professionnels pour les mettre à disposition de structures non marchandes (associations, collectivités locales, établissements publics...). En additionnant plusieurs missions au sein d'un seul contrat de travail, nos groupements d'employeurs apportent plus de sécurité et une meilleure protection sociale à leurs salariés. »

Cette association met donc à la disposition d'associations (ou autres « structures non marchandes ») qui n'en ont pas les moyens des professionnels, tels que des comptables, qui travaillent ainsi pour le compte de plusieurs de ces structures.

Elle assure aussi la mise en relation, *via* un fichier des demandes et offres d'emploi, d'animateurs socio-culturels et d'éducateurs sportifs avec des employeurs éventuels. Sa spécialisation, sa compétence sectorielle et son implantation locale, à l'échelle d'un département voire d'une grande agglomération, rendent probablement plus efficace son action dans l'appariement de l'offre et de la demande que, par exemple, celle de Pôle Emploi.

Mais :

Nicolas C., directeur de Profession Sports & Loisirs de la Sarthe : « Un bon animateur ? C'est un animateur employable. Et donc c'est un animateur polyvalent au sens où il a plusieurs spécialités, si possible en combinant l'aspect sport et l'aspect loisirs. Un bon animateur, il a plusieurs casquettes, il peut travailler avec plusieurs publics, dans plusieurs temps différents de la journée ou de la semaine. C'est pas un animateur généraliste, type BPJEPS.

Il peut par exemple avoir un diplôme dans l'animation (BAFA, BAFD) et une spécialité sportive ou socio-culturelle. Dans mon fichier, j'en ai plus de 150. Et ils sont très compétents dans leur domaine !

Nous on contrôle la qualité des animateurs par les renseignements qu'on prend sur eux. En contactant leurs employeurs, par exemple.

Y en a qui cherchent simplement des emplois salariés dans leur domaine de spécialité.

Y en a d'autres qui sont en renouvellement permanent et qui proposent fréquemment des spécialités nouvelles. Ils évoluent dans leurs projets. On pourrait dire que ce sont des "entrepreneur de soi".

Certains vont jusqu'au bout de cette logique et ils ont même en plus un statut juridique d'autoentrepreneur. Comme ça ils partagent leur activité entre emploi salarié et prestations de professionnel. »

L'appariement peut donc être assuré de manière relativement efficace – même si mon interlocuteur avoue que, en septembre, « c'est un moment difficile, c'est la grande pagaille » – pour des animateurs relativement spécialisés, mais le tout venant, les « polyvalents » comme il dit, ceux

qui ont comme formation un BAFA, un BAFD ou même un BPJEPS, ne l'intéressent guère car il ne peut pas les « placer ».

Un rapport de la Branche animation<sup>64</sup> sur le temps partiel dans les métiers de l'animation, publié en juin 2017, met d'ailleurs en évidence que les groupements d'employeurs sont d'une manière générale peu connus des employeurs et peu utilisés par les salariés, qui n'y voient avantage que lorsque cela leur permet d'atteindre un temps de travail plus proche du temps complet ou mieux organisé.

#### L'action de la Mission locale

Entretien avec Philippe A., adjoint de direction de la mission locale du Mans.

*Un envoi en formation sans filtre.*

« En fait, la Mission locale envoie des jeunes vers les formations dans l'animation sans filtre important, parce qu'on n'a pas vraiment d'information sur les emplois. En plus, on ne sait pas ce qu'ils deviennent ensuite, ces jeunes là, donc on ne peut pas mesurer si on a bien fait de les orienter comme ça. En fait, c'est plutôt eux qui se renseignent et qui prennent l'initiative, le plus souvent. En principe, après, la Mission locale est censée faire un accompagnement, avec des entretiens périodiques. On y arrive certainement mieux que Pôle Emploi, d'ailleurs c'est pas difficile. Mais on n'a aucune information sur les emplois qui existent, ou non, derrière les formations. Ça fait pas partie de ce qu'on suivait jusqu'à présent. En fait, on les pousse dans la machine. »

*La typologie des jeunes qui se dirigent ou sont dirigés vers l'animation professionnelle.*

« Il y en a en gros trois types. 1) Des jeunes qui ont déjà roulé leur bosse, qui ont un peu travaillé, et qui pensent que l'animation est une bonne orientation pour eux. Par exemple, ils ne veulent pas aller à l'usine. 2) Des jeunes *des quartiers* entre guillemets, qui s'orientent un peu en fonction du vent, pas pour en faire un métier mais parce que ça leur plaît, c'est une idée qu'ils se font. Ils ont fait un peu de foot avec des jeunes, ça leur fait envie. 3) Des jeunes qui ont déjà un diplôme mais qui veulent changer d'orientation, à cause des contraintes du métier qu'ils ont appris. Par exemple y a des boulangers, ou ceux du service dans l'hôtellerie ou la restauration, des maçons *etc.* Ou aussi, parce qu'ils ont fait ça mais ils ont pas d'attrance pour ce métier. »

---

64 *Évaluation de l'accord temps partiel de la branche de l'animation. Rapport final*, pp. 47 et suivantes et pp. 86 et suivantes.

*Le biais introduit par Pôle Emploi.*

« En fait, le Conseil régional se base plus ou moins sur les annonces de Pôle Emploi pour estimer s'il y a des emplois. Et en réalité, ça crée un biais important puisqu'il y a, dans certains métiers, beaucoup d'offres d'emploi qui ne passent pas par Pôle Emploi. Pôle Emploi, ils sont très fiers de leurs statistiques, mais elles sont fausses. Et, dans un même métier, certaines catégories d'emploi peuvent être rendues visibles et d'autres non, peut-être par exemple les animateurs généralistes et les animateurs spécialistes. »

On le voit, dans le regard de mon interlocuteur, ni la Mission locale, ni Pôle Emploi ne sont en mesure de contribuer efficacement à l'appariement entre offre et demande d'emploi dans l'animation. Les deux institutions ont par contre une action d'orientation vers les formations, et contribuent de manière non négligeable, on le constate vu des organismes de formation, à la promotion des formations professionnelles de ces organismes.

\*

On observe donc deux mécanismes convergents pour ce qui est de l'entrée en formation. D'une part s'impose la nécessité, pour prétendre à un emploi, qu'il s'agisse d'animation volontaire ou professionnelle, d'être titulaire d'un diplôme de l'animation, ou à tout le moins d'être en cours de formation : obligation réglementaire, exigence des employeurs, attente des parents, chance que pensent se donner les candidats à l'emploi. D'autre part, les conditions d'emploi ont également pour conséquence que, pour une minorité d'animateurs qui « s'accrochent » et finissent par obtenir des revenus de leur activité leur permettant d'en subsister, une majorité se décourage ou se dégoûte, d'autant plus quand les conditions de travail (en particulier les conditions concrètes de l'activité d'animation, locaux comme matériel pédagogique) constituent une « épreuve de réalité » bien éloignée du rêvé « sourire des enfants ». Des places sont donc toujours à prendre, ou du moins le croit-on, et ce mécanisme contribue à la circulation des animateurs, laquelle alimente l'offre de formation.

### 3 - Appariements sur un marché de la prestation d'animation

Nous venons donc de voir que les besoins en matière d'animation prennent, le plus souvent, la forme d'une offre et d'une demande d'emplois. Il est des cas, moins fréquents, où le demandeur de la prestation d'animation, typiquement une grande municipalité, confie cette prestation non à un ensemble d'individus qu'il embauche (et que parfois il encadre), mais à une organisation, en règle générale une association.

Dans la plupart des cas, lorsqu'il y a formellement un prestataire des activités d'animation, il s'agit d'une association qu'on pourrait qualifier « de pure forme » et « de convenance », agissant pour le compte d'un donneur d'ordre, presque toujours une municipalité. Il n'y a pas véritablement de marché, ni donc d'appariement dans celui-ci.

Il est toutefois des situations, plus rares, qui se rapprochent de cette configuration de marché. Puisque tel n'est pas le sujet de ma recherche, mon but est ici de montrer au travers d'un exemple comment est susceptible de fonctionner cet appariement en offre et demande sur un marché qui n'est plus celui de l'emploi mais directement des prestations. L'exemple choisi permettra ce faisant de découvrir ou de mettre en évidence quelques caractéristiques importantes du modèle économique, productif et organisationnel, non seulement de l'animation, mais en son sein des formations et des organismes qui les délivrent.

Je concentre donc ici mon propos sur les prestations d'animation assurées pour la ville de Nantes par l'Accoord qui a la charge de toute l'animation hors péri-scolaire. Cette dernière est assurée, pour les 118 écoles de la ville et les quelques 14.000 enfants qui y sont présents à la « pause méridienne », par une autre association importante, Nantes Action Périscolaire (NAP), dans une relation juridique et éducative très similaire.

On notera que, d'une manière générale, les associations qu'on pourrait qualifier, en prenant un peu de liberté avec une définition étroite ou rigoureuse de l'idée, de « para-municipales » affirment par la voix de leurs dirigeants leur indépendance – relative, reconnaissent-elles – vis-à-vis de la collectivité territoriale au sein de laquelle elles sont implantées et que, finalement, elles servent. C'est le cas de l'Accoord ainsi que de Nantes Action Périscolaire, qui formulent les mêmes assertions. C'est aussi invariablement par exemple le cas des centres sociaux. Leurs dirigeants admettent une forme de dépendance budgétaire mais affirment une autonomie dans l'élaboration de leur « projet éducatif », ce qui peut être considéré comme relativement crédible compte tenu de leur expertise.

#### L'Accoord

Le cas très intéressant de l'Accoord vaut d'être un peu développé. J'y ai rencontré plusieurs animateurs professionnels (ou responsables de structures) et deux dirigeants de l'association, qui m'en ont explicité le point de vue opérationnel et celui de sa stratégie.

*L'association.*

Il s'agit d'une très grosse association, premier employeur associatif non fédéral de France. Elle emploie de l'ordre de 750 animateurs, la plupart à temps partiel pour 450 « équivalent temps plein », effectif qui peut monter à 1.200 au cours de l'été. Elle organise et encadre les séjours de vacances, les accueils de loisirs, les centres socio-culturels, travaille avec treize des quinze collèges de la ville. Cette association est assez importante pour disposer d'une DRH et que celle-ci participe aux travaux paritaires de révision des diplômes professionnels de l'animation.

*L'appel d'offre et la question de l'indépendance de l'association.*

Cette mission lui est attribuée à l'issue d'un processus d'appel d'offre, sur la base d'un cahier des charges, tous les cinq ans. Au moment de la rencontre, les dirigeants travaillent justement sur la « convention d'objectifs » et insistent pour me démontrer leur relative liberté de manœuvre, appuyée sur le constat que « il y a des points de discussion et de désaccord avec la municipalité ». « Le dialogue se passe d'égal à égal, nous sommes maîtres de nos moyens », disent-ils. D'ailleurs, en bon tacticiens et de manière classique, les dirigeants de l'Accoord ont proposé à la ville de Nantes un mémoire d'orientation de l'appel d'offre en amont de celui-ci. C'est bien leur expertise qui leur permet cette anticipation favorable.

Liberté affirmée donc, néanmoins toute relative. Ainsi, la tarification aux usagers est votée par le Conseil municipal, ce qui bien sûr a des conséquences budgétaires pour l'Accoord. L'association est par ailleurs soumise à une « batterie d'indicateurs mensuels de suivi de la délégation de service public » tels, par exemple, que la participation des publics.

Aux dires de mes interlocuteurs, qui insistent sur ce point, l'Accoord semble, sinon maître du jeu, du moins assez assurée dans sa relation avec la ville de Nantes : « Le Conseil d'administration, c'est une instance de gouvernement. Il y a plusieurs collèges, dont un collège d'usagers et un collège d'experts. La ville a une minorité de blocage sur certains sujets, par exemple le budget. On a modifié les statuts en ce sens, sinon ils étaient contradictoires avec la loi sur la délégation de service public. » Cependant, lorsqu'on interroge des responsables municipaux sur ce type de contrat, ce qu'ils mettent en avant est le côté fictif de cette liberté de manœuvre : « C'est la ville qui a les clés du budget. Quand on assiste à des réunions du Conseil d'administration, on voit bien qui décide quand il y a des enjeux ». Par ailleurs, la rapidité des évolutions quant à la politique jeunesse à la suite du changement de majorité au Conseil régional, et ses conséquences budgétaires, démontrent sans ambiguïté le risque que représenterait pour l'Accoord le même type de changement à la tête de la municipalité.

On peut constater, en écoutant les responsables rencontrés, que la vision, la volonté, le projet éducatifs de l'Accoord restent fortement affirmés par des responsables qui se considèrent comme des experts. « Mais c'est vrai que, quand des arbitrages sont nécessaires, nous ne sommes pas dominants dans la prise de décision. Ceci étant, on a deux atouts : notre expertise et notre occupation du terrain. » L'association est toutefois prise en tenaille entre deux logiques : la diminution progressive des finances publiques d'un côté, les objectifs, indicateurs et évaluations de « l'efficacité » de son action de l'autre.

Enquêteur : « Mais vous êtes dans une situation de monopole. La ville de Nantes est obligée de passer par l'Accoord.

Dirigeant : Non, ce n'est pas si vrai. Lors du dernier appel d'offre, il y avait un autre répondant. S'ils avaient gagné l'appel d'offre, ils auraient sous-traité l'animation à toute une série de structures et d'associations locales. Et puis, l'histoire récente a montré que rien n'est gagné d'avance. Avant, il y avait plusieurs associations ; puis y a eu une période où la ville, quand la municipalité était de droite, avait voulu reprendre le contrôle de l'animation sur son territoire ; on est devenu une agence de la ville avec un statut d'association mais comme ça n'a pas mieux marché, et qu'il y a eu une crise avec le dernier DG, en fait la ville avait laissé faire, alors ils sont revenus au système d'une association indépendante avec la délégation de service public. Pour eux c'est plus clair. Et donc l'appel d'offre, c'est jamais gagné d'avance ».

#### *Les indicateurs.*

Les nouveaux dispositifs d'évaluation sont en cours d'élaboration. On le voit dans tous les textes (comme par exemple dans la « Charte de la réussite éducative de la ville de Nantes »<sup>65</sup>), cette question de l'évaluation est une évidence partagée.

L'échange porte sur « l'objectivation », à l'aide de mesures (par exemple de participation) et en s'appuyant sur des avis. « Souvent on a des indicateurs et on en déduit ce qu'il s'est fait ou passé. Là, on veut faire l'inverse. Quand on a l'impression qu'on a fait des choses, on cherche ce qui permettrait de le mesurer. » Bien sûr, on peine à distinguer en quoi la seconde méthode serait plus objective que la première. Ce que reconnaît mon interlocuteur, qui semble néanmoins très fier de sa démarche. À titre d'argumentation, il s'appuie sur le livre de Jean-François Bernoux, *Évaluer la performance de l'action sociale. Comprendre le processus. Construire les indicateurs*, Dunod, 2009. « En fait, ces résultats sont destinés à réorienter les *feuilles de route* annuelles. On n'évalue pas pour évaluer mais pour orienter. »

Finalement, l'entretien fait ressortir très nettement que le fait d'avoir un dispositif d'évaluation solide ou même impressionnant est une manière de (se) vendre. C'est tout d'abord une condition, non pas tant du renouvellement de la délégation de service public par la ville de Nantes que des rapports de force futurs au sein du Conseil d'administration de l'association. Il faut ensuite crédibiliser et valoriser l'action de l'association auprès des publics, partant dans l'esprit des bénévoles potentiels. Dans le monde social contemporain, on n'échappe pas, si tant est qu'on le voudrait, à cette logique de la mesure et de l'évaluation.

#### *Le budget.*

L'Accoord dispose d'un budget global de vingt-cinq millions d'euros. Elle est financée à 60 % par la ville de Nantes, puis par le Conseil départemental, la CAF, les cotisations et paiements des usagers. Comme dans beaucoup de grandes villes, elle est soumise à des restrictions budgétaires, à hauteur d'un million d'euros au cours des deux dernières années, ce qui s'est entre autres traduit par une baisse significative des séjours de

---

65 Par exemple consultable en ligne : <https://www.nantes.fr/files/live/sites/nantesfr/files/PDF/Publications/02-VDN/Enfance-jeunesse/charte-reussite-educative.pdf>.

vacances : en cinq ans, le nombre de départs est passé de 25.000 à 10.000 journées x enfants, pour une soixantaine de séjours. « C'était plus important de conserver le service de garde [des enfants] et d'accueil [des ados], et on les a même augmentés ».

« L'argent public va se restreindre. Et la masse salariale correspond à 70 à 80 % du budget de l'association. »

#### *L'appel au bénévolat comme ressource humaine.*

Ces ressources budgétaires qui, selon mes interlocuteurs, ne peuvent donc que diminuer dans les années à venir, les amènent à réfléchir à une plus grande sollicitation, et participation, des bénévoles : « Après tout, si les habitants décident qu'il faut ouvrir une bibliothèque le dimanche matin, est-ce qu'on a besoin d'un bibliothécaire pour ouvrir les portes ? Est-ce que les bénévoles ne peuvent pas assurer l'encadrement eux-mêmes ? Quelle est la plus-value du professionnel ? Mais on rencontre beaucoup de résistances à cette idée. Les professionnels se sentent dépouillés. Pourtant, si on forme les bénévoles, il n'y a pas de raison que ça se passe mal. En fait, en faisant ça, on fait même de l'éducation populaire, on réalise un acte éducatif et d'émancipation ! C'est une manière complètement différente de concevoir notre travail. En gros, il s'agit moins de faire que de faire faire. »

On peut voir dans le propos un raisonnement logique et cohérent avec les finalités de l'éducation populaire ; on peut aussi le considérer comme la justification rhétorique de l'utilisation d'un travail gratuit et de futures suppressions d'emploi.

#### *Le plan de formation.*

Le budget de formation de l'Accoord est de 450.000 €. Elle a des « ambitions de qualité » qui se traduisent par le souhait que « la totalité de nos 40 animateurs pour les adolescents soient titulaires du BPJEPS » et qu'une majorité des environ 300 animateurs pour les enfants disposent du même diplôme. Plus précisément, et un peu en retrait de l'affirmation précédente : « Il y a beaucoup de temps partiels. On cherche des BAFA et des BAFD. Pour les adjoints, des BPJEPS. Pour les directeurs, dans l'idéal, c'est le DEJEPS. On attend d'eux des capacités de management, des postures d'encadrement, la capacité à porter des projets et la gestion, la capacité à se distancier. En plus, il y a des centres où il y a des enjeux médiatiques et de relation à l'environnement local, ceux qui sont bien en vue dans la ville selon l'endroit où ils sont situés et selon leurs activités. » Contrairement à bien des employeurs de l'animation, l'Accoord ne cherche pas, du moins dans le discours de ses dirigeants, à employer des salariés les moins diplômés possible pour un poste donné afin de minimiser sa masse salariale.

L'association est proche historiquement des Francas en raison de nombreux liens personnels<sup>66</sup>. Les Francas ont par ailleurs tissé de nombreux liens avec la municipalité, travail de proximité essentiel pour un organisme de formation. Cette proximité s'est traduite il y a quelques années par la demande, adressée aux Francas par la ville de Nantes, de désigner dans ses rangs le directeur général de l'Accoord. Où l'on voit que quelques unes des décisions essentielles de cette association ne sont pas prises en son sein.

Elle est donc acheteuse de formations. Elle a par exemple récemment organisé une promotion spécifique de seize participants au BPJEPS Loisirs Tous Publics (LTP) avec les Francas. Le responsable interrogé estime

---

66 Et le directeur général de l'Accoord est l'époux de la directrice régionale des Francas.



que cet organisme a été capable de prendre en compte ses besoins spécifiques en tant qu'employeur dans la formation telle qu'elle a été conçue. Remarquons qu'il y a toutefois là une certaine contradiction avec la vocation polyvalente du BPJEPS, qui n'a suscité de la part du jury Jeunesse et Sports qu'une observation orale en ce sens.

« On a un plan de formation pluriannuel, on fait appel à des opérateurs comme les Francas, les CEMÉA, la FAL, parce qu'on veut les soutenir, mais pas l'UFCV ni l'IFAC. On fait un *prorata* entre les organismes. Sur toutes sortes de sujets, et pas forcément des formations qualifiantes, comme par exemple l'accueil des handicapés. » Et de faire savoir : « On n'a pas assez de retours des organismes sur les formations, on n'a pas assez de liens et ils ont pas le réflexe de nous rendre compte de ce qu'il s'y passe, même avec les Francas », tant en matière de contenus de formation qu'à propos des stagiaires eux-mêmes. On observe ici un aspect caractéristique du marché de la formation à l'animation, l'absence ou la faiblesse des liens entre les organismes de formation et les employeurs, relations qui permettraient aux premiers d'ajuster leurs formations aux besoins des seconds.

Pour les responsables de l'Accoord, avoir le BAFA est un minimum, et ils ne financent pas les formations de l'animation volontaire. Mais : « On a de plus en plus de mal à trouver des animateurs. Surtout les animateurs occasionnels, ceux qui font les remplacements des congés ». Ils reconnaissent par ailleurs « un éternel recommencement » dans le travail de formation de leurs animateurs, compte tenu de la circulation des individus dans ce métier.

#### *Un fonctionnement d'entreprise.*

Mes interlocuteurs, à de nombreuses reprises implicitement dans leur manière de s'exprimer, mais aussi explicitement à l'occasion, comparent l'Accoord à une entreprise, en affirmant qu'on y emploie de méthodes similaires (notons que, comme souvent dans l'animation, aucun des deux n'a d'expérience personnelle d'un travail en entreprise) : « On utilise la méthodologie de projet : on a un projet général, des moyens, des publics cible, un environnement. On est une entreprise qui cherche à faire de la plus-value. Le but, c'est de faire de la plus-value sociale. »

#### *Un éternel recommencement ?*

Voici une autre interrogation dans laquelle les dirigeants rencontrés entrent avec réticence. Il s'agit manifestement d'un point aveugle de leurs réflexions. En effet, les changements fréquents des personnes, combinés avec l'avancée en âge des publics de jeunes, pourraient générer une évaporation permanente des effets sociaux des actions éducatives engagées. Il n'y a jamais d'acquis tangible, de logique de capitalisation, donc d'investissement possible ou crédible, sur lesquels s'appuyer comme un substrat pour progresser. Leur réponse se formule en termes de culture : « Et pourtant, il y a aussi une forme de capitalisation sociale, une atmosphère, un ensemble de possibles » et d'exigibles, une socialisation, une régulation autonome.

Les dirigeants rencontrés parlent abondamment de la démarche de projet, véritable doxa dans les métiers du social en général, de l'animation en particulier. Par nature, le projet consiste à se projeter dans le temps et à décrire un futur à construire, à obtenir, à réaliser. Il prend dès lors toute la place dans la réflexion anticipatrice. Et

il est d'une évidence telle que mon observation sur « l'évaporation permanente » n'est pas de nature à les faire frémir en quoi que ce soit : ils répondent en termes de projet, ayant ce faisant le sentiment d'une maîtrise du temps. La formulation d'un projet est également pour eux une obligation impérieuse, à la fois pour répondre à leur besoin définir des orientations, des priorités, et simultanément pour être crédibles vis-à-vis de leur donneur d'ordre et financeur, la ville de Nantes.

« Les populations touchées sont relativement stables sur une année. Et même quelques années. Un peu moins dans les centres sociaux. Les conseils d'équipement changent peu : au contraire, on aimerait qu'ils se renouvellent plus. » D'un côté, les personnes en position dominante ne bougent pas. De l'autre, il y a fort à parier que, si les dispositifs ne conviennent pas aux publics, ceux-ci soient volatils, ce qui ne permet pas de se rendre compte que ces dispositifs sont défaillants. Ceux qui parlent ont une position durable, mais qui donc représentent-ils ? Ces questions semblent hors du champ de réflexion pris en compte par mes interlocuteurs.

« On peut regretter de ne pas pouvoir capitaliser », conviennent-ils, c'est-à-dire de n'avoir pas une action en continu avec un public stable et d'en observer les effets, partant de pouvoir ajuster le dispositif ou l'offre. « Mais on voit des publics de la petite enfance aux vieux. Ceux qui sont venus en ont, personnellement, tiré quelque chose. Par exemple un jeune en *parcours éducatif* ». Faute de pouvoir suivre de manière diachronique des individus ou des cohortes, le raisonnement proposé porte sur la population dans son ensemble, observée de manière synchronique. C'est le pari du semeur.

#### *Les dirigeants rencontrés.*

Comme indiqué, j'ai rencontré deux cadres dirigeants de l'Accoord, MM Éric T. et Fabrice B.. L'un comme l'autre ont suivi un parcours typique, fréquemment observé dans l'animation : issus des classes populaires, ils ont fait des études ; ils sont entrés dans l'animation par la base, par l'animation volontaire et le BAFA ; leur niveau de formation initiale leur a permis de grimper dans la hiérarchie, mais pas tout à fait d'en atteindre le sommet (ou du moins pas encore).

Le premier est la tête pensante de l'organisation, chargé de la réflexion à long terme. C'est un rhétoricien.

Le second raisonne exactement comme les nombreux cadres que j'ai rencontrés dans ma vie professionnelle. Il m'explique comment est organisée son entreprise. À l'écouter, l'activité de celle-ci n'est ni plus ni moins spécifique que celle de n'importe quelle autre organisation de travail. Rien ou presque ne vient rappeler, dans l'entretien, qu'il s'agit d'animation. L'échange porte, globalement, sur l'ajustement entre les charges et les ressources, en termes budgétaires et en matière de ressources humaines, qualité comme quantité. Nous parlons gestion de ressources et, compte tenu de leur nature, gestion d'un flux. Quand il évoque la mission de l'Accoord, il emploie le terme économique de « plus-value : une plus-value sociale ».

Cette logique gestionnaire est également évidente quand il affirme la nécessité du « bon usage des deniers publics », du « bon service aux usagers », de « l'optimisation des ressources », en usant de l'argument « on est quand même en 2016 ! ».

*La virtuosité langagière.*

L'Accoord est aussi remarquablement typique par un autre aspect : sa capacité à mettre en mots, et en grands mots, ses intentions, ses orientations, son projet éducatif. Il s'agit bien sûr d'une compétence collective, les intéressés se comprenant les uns les autres, mais le principal producteur de cette prose, ès fonctions, est l'un de mes deux interlocuteurs. On pourrait parler de foisonnement infalsifiable car qui peut être en désaccord avec les intentions formulées ?

Ainsi les deux premières pages de sa plaquette à destination du public, c'est-à-dire de la population nantaise, formulent les intentions éducatives de l'association. En quelques phrases d'une remarquable densité, on trouve : « Pouvoir d'agir ; action éducative ; action sociale ; action culturelle ; épanouissement ; autonomie ; développement du lien social ; humanisme ; liberté ; solidarité ; égalité ; laïcité ; élan. ; projet ; développement de la coopération ; convergence entre proximité et globalité ; citoyenneté. »

Interrogé sur cette richesse sémantique, le directeur m'indique que « au moins, ces différentes pistes ne sont pas incohérentes entre elles. On trouve de tout mais pas son contraire. » Il défend également l'idée qu'elles ne sont pas totalement passe-partout. Que « l'on ne retrouverait pas nécessairement toutes ces orientations dans un document inspiré par d'autres choix sociaux ou politiques, ou par une autre conception de la société et de l'être humain en société. Il y a des gens qui ne sont pas d'accord avec ça ! »

« Tout ça, je suis d'accord avec vous, c'est du *sens commun associatif* », me dit-il. Mais « on n'est pas une association de quartier ! Le projet associatif permet à chacun de trouver ce qui lui convient à son échelle. Il permet une déclinaison et une orientation », élaborées localement. Abondance de biens ne tue pas. Cela permet de faire des choix. De définir des projets sociaux, des projets éducatifs ou pédagogiques, des projets d'animation spécifiques.

On n'en reste pas moins interrogatif sur la capacité des publics à qui, parmi d'autres documents plus élaborés, cette plaquette est destinée, à faire sienne tout ou partie de ces orientations. Et, par voie de conséquence, sur les processus implicites de sélection sociale par l'aisance discursive qu'elle favorise.

On peut également y voir, bien plus qu'un discours utile et opératoire, un outil technique de conviction, de cohésion et d'auto-persuasion. Car, comme me l'a déclaré dans un autre cadre un directeur associatif : « Dans les réponses aux appels d'offre, on parle de *donner du sens*. C'est pas pour donner du sens mais c'est pour montrer qu'on s'occupe de donner du sens ».

Chemin faisant, au travers de cette courte analyse en forme de monographie de l'association Accoord et de ses relations avec sa municipalité de tutelle, nous avons pu trouver quelques manifestations significatives de plusieurs facettes que je développe dans ma thèse. J'en récapitule les plus saillantes : le projet et la « méthodologie de projet » comme outil pour agir et comme évidence partagée, considérés par certains comme « le cœur de la formation des animateurs »<sup>67</sup> ; la culture de l'évaluation et de l'utilisation d'indicateurs, dont on verra combien elle est marquante

---

67 Selon le mot de Mickaël L., chargé de mission BAFA-BAFD au sein du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

dans les formations ; un modèle économique qui repose, et repose de plus en plus, là dans l'animation, ici dans les formations, sur le travail gratuit et la contribution de bénévoles, au détriment éventuel de l'emploi salarié ; l'importance prise par la compétence langagière, et ses effets de sélection sociale ; les relations – étonnamment ténues – entre employeurs et organismes de formation ; le caractère crucial, pour les organismes de formation, de la construction et de l'entretien d'un réseau local, d'une implantation territoriale ; une absence de réticence à se considérer comme une entreprise, bien qu'ayant un statut associatif, au moins en ce qui concerne ses méthodes de travail et de gestion, tant budgétaire que des ressources humaines ; les processus de circulation, de flux, qui ici concernent les publics et les animateurs ; l'affirmation quasi incantatoire d'une action sur la société proche mais l'incapacité à l'apprécier et le refus de s'intéresser à cette question ; le peu d'utilité opératoire, *in fine*, des indicateurs de satisfaction utilisés, sinon pour se convaincre soi-même de la justesse de son action ; plus subtilement, l'observation de la manière dont les dirigeants d'une association, collectif en principe égalitaire et démocratique, définissent sans leur base adhérente ou militante les orientations majeures de leur organisation ; incidemment, la nécessité à laquelle est confrontée une grande organisation d'un professionnalisme de ses cadres comparable à celui de n'importe quelle organisation professionnelle, au-delà même des discours de valorisation du bénévolat.

En d'autres termes, une partie des mécanismes que l'on voit se développer dans les formations de l'animation ne sont pas propres à cette activité mais concernent, sinon le travail social, au moins l'ensemble de l'animation dont les formations ne sont de ce point de vue qu'une facette. Il ne faut pas s'en étonner : comme j'ai déjà eu l'occasion de le faire valoir, s'il ne s'agit pas ici de nier les spécificités de l'activité de formation, les formateurs sont avant tout des animateurs, ils l'ont été avant de faire de la formation, le sont toujours et le seront encore après avoir cessé d'en encadrer. Leur socialisation professionnelle s'est faite dans l'animation, ils en connaissent beaucoup d'acteurs. Singulièrement, l'importance locale de l'Accoord fait que nombre de formateurs des organismes implantés en Loire Atlantique, plus gros département de la Région, ont été employés par cette association; observation qu'on peut reproduire au sein des groupes les stagiaires dans ce même département.

## FAIRE SEMBLANT D'ÊTRE PUR DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

Les logiques économiques, et les notions correspondantes, sont habituellement rejetées par les formateurs, les membres actifs et plus encore les militants de l'éducation populaire et de l'animation. Si ceux-ci sont bien conscients qu'il faut « faire avec »<sup>68</sup>, dans une large mesure ils délèguent cette responsabilité à un petit groupe d'entre eux, les administrateurs. Tout ce et tous ceux qui seraient économique seraient à considérer avec distance et, pour le dire brutalement, impurs : les entreprises, les entrepreneurs, le marché, le management<sup>69</sup>.

\*

Dans un texte sur « la production de la croyance » P. Bourdieu, étudiant le marché de l'art, formule exactement le type d'observation que je retrouve dans l'activité de formation de l'animation :

« Le défi que les économies fondées sur la dénégation de l'«économique» lancent [...] réside précisément dans le fait qu'elles ne fonctionnent et ne peuvent fonctionner dans la pratique – et pas seulement dans les représentations – qu'au prix d'un refoulement constant et collectif de l'intérêt proprement «économique» et de la vérité des pratiques que dévoile l'analyse «économique». »

« [...] «refus» du «commercial» qui est en fait une dénégation collective des intérêts et profits commerciaux [...]. »

« [...] à travers la dénonciation des compromissions mercantiles ou des manœuvres calculatrices de l'adversaire, c'est la dénégation de l'économie qui est placée au cœur même du champ, au principe même de son fonctionnement et de son changement. »

« Quant aux artistes, qui ne peuvent même pas dénoncer l'exploitation dont ils sont l'objet sans avouer leurs motivations intéressées [...]. » P. Bourdieu les qualifie d'« adversaires complices »<sup>70</sup>.

Dans l'animation, mauvaise foi, concurrence déloyale, mercantilisme, sont effectivement les reproches que formulent ceux qui jouent le désintéressement à ceux qui ne prennent plus cette précaution. Les premiers

---

68 Cf. aussi à ce sujet l'annexe (de la 1<sup>ère</sup> étape) « Les défis de la survie ».

69 Comble des paradoxes, cf. l'annexe « Dans l'animation, une formation au management ».

70 Pierre Bourdieu, 1977, respectivement pp. 4, 4, 7, 8 et 8.

« [...] prêchent le retour aux sources, le renoncement absolu et intransigeant des commencements, englobent dans la même condamnation les marchands du temple qui importent sur le terrain de la foi et du sacré des pratiques et des intérêts “commerciaux” et les pharisiens qui tirent des profits temporels [...]. »<sup>71</sup>

C'est ainsi cette accusation d'impureté que l'on voit couramment adressée par ceux qui s'affirment purs, CEMÉA et Francas en tête, aux impurs, AFOCAL et Familles Rurales, et aux pratiques impures telles que les « BAFA lycée »<sup>72</sup>. Mais on la trouve également sous la plume ou dans les propos des tenants d'une forme de retour aux sources, de l'éducation populaire comme des principes fondateurs de la plupart des organismes<sup>73</sup>.

Christophe P., directeur de l'AFOCAL, narrant un débat au sein du CRAJEP : « On nous a critiqués parce qu'on a introduit les premiers les stages en demi-pensions puis les BAFA lycée. On nous a dit qu'on dévoyait le BAFA. Mais je les ai tous fait taire : bien sûr on a été parmi les premiers, mais maintenant ils le font tous. »

\*

« Une entreprise est d'autant plus proche du pôle “commercial” (ou, inversement, plus éloignée du pôle “culturel”) que les produits qu'elle offre sur le marché répondent plus directement ou plus complètement à une *demande préexistante*, c'est-à-dire à des *intérêts* préexistants, et *dans des formes préétablies*. » L'auteur parle de « *cycle de production court*, fondé sur le souci de minimiser les risques par un ajustement anticipé à la demande repérable et doté de circuits de commercialisation et de procédés de faire-valoir (jaquettes plus ou moins tapageuses, publicité, relations publiques, etc.) destinés à assurer la rentrée rapide des produits [...]. »<sup>74</sup>

Ce cycle court correspondrait, dans les activités de formation, à l'animation volontaire, que que l'on peut qualifier de « vache à lait »<sup>75</sup>. Il a surtout comme effet de diminuer les risques pris par le producteur ainsi que son effort de commercialisation, de mise en marché. On voit bien, ce faisant, pourquoi les organismes de formation font aussi peu d'efforts pour la captation de clients : la demande existe et elle est repérable ; elle l'est tellement qu'ils refusent même de faire le travail de la repérer<sup>76</sup>. Cette forme de « marché automatique » permet de laisser dans l'ombre, aux yeux du plus grand nombre, son caractère économique. La concurrence se résume à une « bonne » programmation, dates et lieux principalement, questions « techniques » laissées à la charge du responsable de ce secteur d'activité.

---

71 Pierre Bourdieu, 1977, p. 10.

72 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Comment la logique économique s'immisce dans les pédagogies ».

73 Cf. l'annexe (de la 1<sup>ère</sup> étape) « Le temps des doutes ».

74 Pierre Bourdieu, 1977, p. 23 pour les deux citations (italiques de l'auteur).

75 Rappelons que cette formule fait référence à la typologie du Boston Consulting Group et n'est pas à prendre dans le sens commun et quelque peu trivial de la formule.

76 Cf. le § « Examen détaillé d'une comptabilité. La construction budgétaire » dans l'annexe « Analyse budgétaire de l'activité de formation ».

Il n'es pas jusqu'aux libertés que prennent la plupart des organismes de formation avec le droit du travail – et ce non respect du droit du travail se fait toujours à l'avantage de l'association et au détriment de ses salariés – qui ne puisse être compris comme l'une des formes de la dénégation économique : en l'occurrence le refus de considérer que la relation salariale soit une relation économique pour (n')en faire (qu')une relation militante.

\*

On a vu comment les organismes de formation capitalisent – ou en tout cas s'efforcent de maintenir – de la compétence, de la crédibilité, des réseaux relationnels et d'influence, des moyens pédagogiques, autrement dit des savoirs d'action et des moyens matériels. À nouveau, la nature de cette capitalisation, qui fait d'eux ce que P. Bourdieu nomme des « banquiers socioculturels »<sup>77</sup>, permet d'en dénier le caractère économique. Aux yeux du commun, la compétence n'apparaît que difficilement pour ce qu'elle est, un moyen de production.

\*

Intérêt au désintéressement, donc ?

Je considère que l'occultation, par les mécanismes du fonctionnement de ces institutions et par les dirigeants, des enjeux économiques, permet justement, dans le modèle qui est le leur, de satisfaire à leurs intérêts économiques. Ce qui est donc au cœur du modèle économique des organismes de formation est un intérêt économique à dire qu'il n'ont pas d'intérêt économique. Et l'on peut d'ailleurs défendre la proposition symétrique : leur modèle militant a un intérêt militant à occulter ce même intérêt économique. La négation de l'intérêt économique favorise l'intérêt économique et favorise tout autant l'intérêt militant<sup>78</sup>.

---

77 Pierre Bourdieu, 1977, p. 5, en me permettant d'adapter la formule de l'auteur, qui parle de « banquiers culturels ».

78 Par contraste avec ce tableau, où les organismes de formation qui cherchent à éviter que leurs membres actifs et formateurs soient confrontés à la question économique, l'UCPA affiche ses finalités économiques au vu et au su de tous ses acteurs. Ici, c'est la question militante qui est explicitement disqualifiée : la question des loisirs et de la formation des animateurs ne serait qu'enjeu économique.

## POURQUOI LES FORMATION DEVRAIENT ÊTRE GRATUITES : LES ARGUMENTS DES MILITANTS

Si les stagiaires sont des « invités », ils ne sont effectivement pas des clients. On se demande toutefois comment il se fait que des « invités » soient amenés à payer un prix que beaucoup jugent élevé pour venir dans les formations. Mais voici l'explication qui est donnée par le responsable national de l'animation des CEMÉA :

Laurent D., responsable national : « C'est extraordinaire, le BAFA. C'est la seule formation où, pour pouvoir travailler, on demande aux personnes concernées de payer elles-mêmes leur formation. Les pompiers volontaires, leur formation est prise en charge.

Imaginons qu'on supprime l'obligation du BAFA. Viendraient alors se former uniquement ceux qui veulent se former. Avant 1973 et la création du BAFA, c'était la situation qui prévalait : tous les stagiaires étaient volontaires. Mais cette logique a été dévoyée.

Découle de cette logique de formation préalable, non pas volontaire, mais obligatoire, la délivrance d'une validation, donc le contrôle. Qui, en réalité, ne peut guère s'exercer à partir de ce que disent les textes. On transforme ce qui était et devrait être jusqu'au bout un engagement volontaire, dans la formation comme dans l'animation, en un dispositif perçu comme délivrant un diplôme. On estime qu'il s'agit d'un diplôme dont il faut contrôler la délivrance, alors qu'il s'agit (ou qu'il s'agissait) d'une formation, et c'est tout. D'où une montée en puissance de l'ensemble du dispositif et jusqu'au jury. »

La dénonciation est double mais quelque peu difficile à mettre en cohérence. Elle porte d'une part sur le fait qu'une formation initiale, certes destinée à permettre d'exercer une activité rémunérée, puisse être payante et qu'il s'agisse, si on la considère bien comme une formation initiale, de la seule en France. Mon interlocuteur admet donc bien là que la formation soit préalable à l'activité d'animation. Puis, d'autre part, il en dénonce le caractère obligatoire qui, d'un dispositif où des volontaires viennent et venaient chercher une compétence, la transforme en un mécanisme de délivrance, sous contrôle, d'un diplôme. En effet, s'il s'agit seulement d'une formation, pourquoi exercer un tel contrôle ? Lequel ne se justifie donc que par le diplôme. La configuration défendue par les dirigeants de cette association est donc celle d'une formation initiale gratuite et volontaire ne délivrant pas de diplôme. Dans ce cas, on comprend qu'elle puisse être qualifiée d'« invitation ».

Pour le dire plus clairement, les défenseurs de ce point de vue estiment que les formations de l'animation relèvent d'une forme de service public, donc d'un bien public et non d'un bien privé.



L'argument clé serait alors l'affirmation de la contribution de ces formations à la société : elles touchent une proportion importante de la population ; elles ont une utilité pour assurer un service à la société (la garde d'enfants, par exemple, l'éducation en sus ; la tranquillité publique) ; elles contribuent à « apprendre le métier de parent » aux jeunes qui s'y engagent, à tout le moins à les sensibiliser aux questions éducatives ; elles aident aussi, selon la volonté de l'État, à défendre certains des principes de la République, comme la laïcité ou la lutte contre les discriminations ; enfin elles se comparent à d'autres formations comme celles des pompiers volontaires, qui sont gratuites (non payées par les intéressés)<sup>79</sup>. En d'autres termes, le marché serait injuste et immoral.

Ce point de vue n'explique pourtant ni si une formation préalable est nécessaire pour exercer une activité d'animation, ni ce qu'il se passerait pour l'animation si une formation gratuite et non obligatoire n'attirait que très peu de personnes par rapport aux besoins d'animateurs. Mon interlocuteur me déclare d'ailleurs que « dans les instances nationales, on nous prend pour des fous ».

---

79 À vrai dire, ce dernier argument n'élimine pas le marché, puisque la gratuité pour le participant à une formation ne présume pas des modalités du financement de celle-ci. Il est néanmoins classiquement utilisé par les détracteurs du marché.

## DANS L'ANIMATION, UNE FORMATION AU MANAGEMENT

Regardons comment, malgré des réticences partagées vis-à-vis de ce qui fait penser à l'entreprise, l'habillage pédagogique permet pourtant de faire une formation au management dans le cadre de l'animation.

Petit récit.

\*

J'assiste en observateur à une semaine de formation DEJEPS des Francas. Ce diplôme ouvre habituellement à des emplois de « coordinateur », c'est-à-dire le premier niveau d'encadrement hiérarchique de l'animation. Le programme des deux premiers jours de la session porte sur « la direction d'une équipe ».

Il s'agit en réalité d'une formation au management, tout à fait similaire à celles que je connais ou que j'ai moi-même animées dans ma vie professionnelle. On y parle de la pyramide de Maslow<sup>80</sup>, de la typologie X et Y de Mac Gregor ; d'« entreprise libérée », la formatrice fait circuler un livre<sup>81</sup>. Elle présente quelques auteurs de la sociologie, en les adaptant à son propos : P. Bernoux, M. Weber, M. Crozier et E. Friedberg<sup>82</sup>. Les techniques d'animation sont les mêmes. Par exemple on y étudie des cas pratiques qui dont la seule différence avec les formations en entreprise est qu'ils sont pris dans des situations d'animation. La formatrice présente « les styles de direction » et un auto-test. Tous les travers des formations au management se retrouvent. Par exemple le fait que l'on n'indique nullement d'où viennent les théories et quel est leur degré de validité : il s'agit juste d'un

---

80 Abraham Maslow, 1943. J'ai eu la surprise de voir affichée dans les locaux des organismes de formation le schéma de la fameuse « pyramide de Maslow » des besoins humains. S'il y a un « outil » emblématique du management, c'est bien celui-là. Mais, dans ce milieu social qui honnit l'entreprise et le management, l'ignorance à propos de ce dernier ne permet d'en identifier l'origine.

81 Isaac Getz, Brian M. Carney, 2016, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion. Le message implicite est le suivant : on peut désormais parler de *management* dans l'animation puisque le modèle de celui-ci évolue vers l'entreprise « libérée ». Ainsi les fondements moraux de l'éducation populaire serait saufs.

82 Ces lectures, me déclare la formatrice, sont à son initiative et ne font pas partie du corpus de connaissances habituel de ses collègues. Elle manque de cadre de référence, en particulier dans les entreprises, pour en saisir certains apports clés : par exemple de l'approche interactionnelle du pouvoir de Michel Crozier et Erhard Friedberg, que je lui fais découvrir. Pourtant, cette notion pourrait paraître essentielle en éducation populaire, où l'on conteste volontiers les pouvoirs statutaires. Par contre, elle présente clairement le « système d'action concret », notion plutôt difficile. Le mot « concret » fait sens commun, il rassure, et donne l'illusion que le concept est relativement transparent.

outillage. Et, curieusement, la formatrice prononce même, avec parcimonie certes, le mot « management ».

Pourtant, la méthode pédagogique consistant à comparer différents styles de management met en évidence le caractère profondément manipulateur du management : elle montre comment s'y prendre au mieux avec les personnes pour obtenir d'elles ce qu'on veut, sans avoir à faire usage de la « violence légitime ». Aucun des participants n'en fait toutefois la remarque. Mais tous ne sont pas dupes, un échange en aparté à la fin de la séance me le démontre.

Finalement, si ce n'est le public de la formation, partant ses terrains d'activité professionnelle, rien ne différencie cette formation d'une formation au management en entreprise.

Enquêteur : « Je t'ai entendu utiliser le mot *management*. C'est la première fois que je l'entend dans les milieux de l'animation.

Danièle F., formatrice : Oui, je sais. Appelons un chat un chat, aujourd'hui on a parlé de management. Mais je suis la seule à l'employer, et je sais que je choquerais mes collègues s'ils l'entendaient. »<sup>83</sup>

Toutes les contributions de Danièle F., ainsi que ses interventions dans les moments de débat, sont d'ailleurs orientées par la volonté de promouvoir le management participatif. Ce serait la forme moralement acceptable du management dans le cadre social où nous nous situons.

\*

Au cours de ces deux jours, Danièle F. s'appuie également sur une vidéo de celui qui est volontiers présenté comme « le père de l'entreprise libérée en France », l'ancien dirigeant de l'entreprise Favi, J.-F. Zobrist<sup>84</sup>. Le reportage est séduisant pour les participants, et les conduit à d'autant mieux accepter ce langage du management en décalage avec leur culture. Mais dans un regard sociologique il apparaît clairement que le système de l'entreprise libérée tel qu'il est présenté consiste à favoriser l'extension de la régulation de contrôle, qui est censée être adoptée par le personnel, au détriment de la régulation autonome<sup>85</sup>. Les mécanismes de domination y sont également parfaitement occultés (on y parle d' « amour du client »). Ce qui compte serait que les gens soient satisfaits de leur travail. Les analyses politiques de ce système de management, portées dans le film par les représentants de la CGT qui en montrent le caractère d'exploitation, sont

---

83 En réalité, il suffit de remplacer le mot « management » par le mot « direction » pour le rendre « correct » dans les milieux de l'animation. Ainsi ai-je assisté, dans un stage d'approfondissement BAFD de l'AFOCAL, à une séquence d'inspiration similaire portant sur les « styles de direction » avec là aussi les outils couramment utilisés en formation au management. Faute de compétence adaptée, le formateur s'est d'ailleurs contenté d'administrer le test aux stagiaires et de leur donner un petit texte explicatif.

84 « Question de confiance FAVI », <https://www.youtube.com/watch?v=pBTdhwXpKOA>, 2013. On trouve dorénavant sur Internet un grand nombre de vidéos sur le même thème, souvent avec le même personnage principal.

85 Dans le langage de Jean-Daniel Reynaud, 1989.

caractérisés par Danièle F. comme « des idéologies et des choix personnels ». Curieusement, elle procède ainsi à une inversion inattendue de la hiérarchie des valeurs habituelles de l'éducation populaire<sup>86</sup> : ce sont les positions politiques qu'il faut relativiser alors que les choix managériaux semblent, eux, incontestables. Telle est peut-être la vertu et la puissance de la formule « entreprise libérée ».

\*

En arrière-plan, en filigrane de ces constats, et qui les explique, il y a la croyance fortement ancrée chez les travailleurs sociaux que la parole permet de résoudre les problèmes. Le but affiché étant de partager le pouvoir, ce qui serait en même temps une façon de nier son existence, le management participatif apparaît comme la solution parce qu'il est censé être caractérisé par la possibilité et la circulation de la parole. Le raisonnement implicite serait : *si on peut parler, si l'on parle, alors on s'influence et on négocie, donc on partage le pouvoir.*

Le management participatif serait, finalement, une manière de ne pas faire de management. Ou une forme moralement acceptable de management dans le cadre de pensée de l'éducation populaire. Toute la séquence pédagogique ci-dessus repose sur cet argument implicite.

\*

Lorsque j'ai l'occasion de raconter cette expérience et ma surprise à un militant des CEMÉA, sa réaction est claire :

Thomas P. (*avec ironie et un peu d'amertume*) : « Le ver dans le fruit. Merci les Francas ! ».

Le propos est limpide : les Francas seraient fauteurs de contamination managériale.

On peut se demander si, en réalité, le ver n'est pas déjà depuis longtemps dans le fruit. Si l'on considère que le management est l'art d'encadrer des subordonnés, cela ne fait pas de doute, où que se tourne le regard : accueils collectifs de mineurs, centres sociaux ou organismes de formation. De fait, les acteurs de l'éducation populaire, dans leur refus du management, n'ont pas développé de connaissances en ce domaine ; ni, partant, d'outils critiques à son propos. La pureté en tient lieu.

\*

« Parmi les nombreux services que l'on peut rendre au pouvoir, il n'en est pas de plus précieux que d'entretenir la croyance en son inexistence. »<sup>87</sup>

---

86 Il n'y a pas de doute, pourtant, sur son adhésion à l'éducation populaire et sur son positionnement (très) à gauche de la diversité politique.

87 John K. Galbraith, 1985, p. 135.

## REFUS ET DÉNÉGATIONS MILITANTS DU FONCTIONNEMENT MARCHAND

Discours et rhétorique.

Nous avons vu comment les organismes de formation les plus militants critiquent l'usage du marché et de la mise en concurrence par les pouvoirs publics. Comme je l'ai décrit, certains s'en accommodent parfaitement, ceux qui se considèrent explicitement ou sans trop le dire comme des entreprises, quand d'autres affirment que les formations de l'animation, dont la contribution à l'éducation dans la société serait importante, devraient être gratuites.

Informés de tout ce qui précède, regardons maintenant au plus près les positions militantes les plus affirmées.

Dans un cadre collectif, particulièrement celui du CRAJEP, les organismes de formation, qui s'appuient sur leur statut juridique d'association dites « à but non lucratif » (ou d'établissement public, lorsque c'est le cas) ne se gênent pas pour dénoncer la « logique libérale » du dispositif d'appel d'offre pour le marché de la formation professionnelle, et de ce qu'il suppose de mise en concurrence. Un directeur régional en décrit l'évolution progressive :

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « À l'origine, la Région finançait les organismes habilités. Et puis elle a pris de la distance avec cette pratique. Puis il y a eu la mise en place progressive des marchés publics. Il faut regarder l'histoire sur le temps long pour comprendre. Le marché public, ce n'est pas inéluctable. Il est possible d'avoir un partenariat avec la Région. Par exemple c'est le cas du CEFRAS sur la santé. »<sup>88</sup>

Le même explique que, si les associations de formation se prêtent au jeu – ont-elles le choix de faire autrement ? –, elle ne l'approuvent pas :

« On est d'accord ensemble [dans le CRAJEP] pour dire que ça ne respecte pas nos projets associatifs. »

La formulation de Dominique M. est particulièrement modérée. En interne et au sein des organismes les plus critiques sur le libéralisme, le propos dénonçant le dispositif d'expansion du marché que constitue selon eux l'appel d'offre pour le financement de la formation professionnelle est plus vigoureux. On fait même volontiers remarquer que c'est sous la majorité socialiste que celui-ci a été accentué en imposant un seul titulaire par lot. Pourtant, cette concurrence n'existe-t-

---

88 Il s'agit en réalité d'une erreur résultant d'une confusion. Cf. l'annexe « Marché ou convention ? ».

elle pas hors de tout marché public, se jouant en direction des clients que sont les stagiaires d'une part, sous la forme d'une activité de « relations publiques » en direction des prescripteurs (principalement les employeurs) et, inéluctablement, des financeurs d'autre part ? En d'autres termes, le dispositif d'appel d'offre de marché public crée, en sus de la concurrence en direction des stagiaires, une autre modalité d'une concurrence qui existe déjà entre organismes : on peut parler, d'une part de concurrence *dans* le marché, d'autre part de concurrence *pour* le marché. L'enquête montre que la première est niée par les organismes les plus critiques vis-à-vis de ce système, dans une tentative rhétorique d'affirmer une distance avec les mécanismes économiques. Il résulte de ce raisonnement que le financement régional apparaît aux yeux de certains comme étant le seul mécanisme de marché auquel ils sont confrontés<sup>89</sup>.

Du point de vue des positions militantes ou politiques, celle des CEMÉA est particulièrement intéressante au sens où elle se situe à l'extrême du spectre des organismes de formation, avec l'idée que les stagiaires ne seraient pas des clients mais des personnes invitées dans les formations. Du point de vue du marché, on peut la comprendre comme une tentative de s'affranchir de ce qu'on devrait au stagiaire s'il était un client. Il est dès lors possible de concevoir la formation sans lui, de viser sa transformation sans le consulter, et de le penser comme un levier d'influence sur la société. Mais il n'est point besoin pour un organisme d'une position aussi militante pour s'autoriser de telles orientations : il suffit d'avoir une pré-conception de ce qu'est et attend le stagiaire<sup>90</sup>. Une forme d'inversion des positions entre offreur et demandeur amène à penser le stagiaire peu ou prou comme captif du dispositif.

\*

Hormis les prises de position politiques, que reprochent donc les organismes de formation à ce marché du financement ? Probablement plusieurs aspects. De manière évidente, l'incertitude qu'il crée, avec un résultat en tout ou rien, qui peut donc être désastreux pour certains ; partant, la position de domination ressentie et subie par eux.

On aurait beau jeu de faire remarquer que les mêmes ont tellement l'habitude que leurs clients-stagiaires viennent à eux – et de n'avoir pas de comptes à leur rendre sur le service qu'ils assurent – qu'ils en ont perdu la perception qu'il s'agit là aussi d'une relation client-fournisseur. En d'autres termes, on pourrait penser que c'est bien le dévoilement de cette logique de marché qui est la plus gênante, dans un cadre social où l'occultation des mécanismes économiques est essentielle pour la pérennité de l'activité.

---

89 Cf. l'annexe « Le client est-il roi ? ».

90 Cf. l'annexe (de la 3<sup>ème</sup> étape) « L'idéologie comme outil de cohérence, de cohésion et d'efficacité ».

Voici à nouveau la profession de foi des CEMÉA Pays de la Loire dans leur projet associatif régional. Il s'agit, on le sait, de l'organisme le plus affirmatif dans son rejet du marché.

« La notion de service public géré par l'associatif pose aussi globalement la question des modes de contractualisation de l'État, des collectivités avec les associations. Le marché public, l'appel d'offres sont des modes de contractualisation qui renforce la marchandisation et la mise en concurrence entre certains acteurs. C'est pourquoi nous agissons au sein de collectif (CRAJEP...) pour tenter d'infléchir certaines politiques publiques. »

« Les CEMÉA Pays de la Loire souhaitent renforcer la logique de partenariat sur l'ensemble du territoire, que ce soit avec des associations, des institutions ou dans le cadre de collectif. Les raisons économiques ne peuvent être suffisantes pour créer un réel partenariat et le niveau du flux financier ne peut pas être le seul indicateur de la qualité du partenariat. »

« Le CAC créé nationalement 2010 a pour objectif pour lutter contre la réduction des associations à leur seule dimension économique et défendre la contribution des associations à l'intérêt général et à la construction d'une société solidaire, durable et participative. La stratégie d'intervention du CAC s'oriente plus sur une posture revendicative d'actions médiatique, sociale et juridique. »<sup>91</sup>

Ces positions trouvent leur sens dans un cadre plus général, qui est celui d'une conception de l'économie sociale et solidaire (ESS) :

**« Économie sociale et solidaire et service public, l'alternative au tout libéral**

L'éducation, la culture, la santé, l'animation et le social doivent résister aux logiques de marchandisation et de mise en concurrence. L'idée de l'ESS pour nous est d'être une véritable alternative sur la question de la place de l'humain, une alternative à l'économie capitaliste permettant de nous inscrire dans de nouvelles solidarités. »<sup>92</sup>

Mais l'injonction régionale est elle-même quelque peu ambivalente puisque les élus et le dispositif invitent en même temps à la constitution de groupements.

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « On fait une réponse solidaire. C'est une forme de contournement de la mise en concurrence. C'est un jeu collectif qui contourne le marché concurrentiel. Mais en même temps, le regroupement était très incité par le marché. Il y a quatre ans, le marché était en développement : la Région augmentait les financements. Cette fois, il y a réduction, mais on a quand même réussi à faire avec plus de partenaires. »

À vrai dire, le marché n'est guère contesté que par les vendeurs, qui bien sûr en jouent le jeu. Y compris, voire surtout, celui de la concurrence puisque celle-ci est en même temps réputée idéologique, et que ce dernier aspect la légitime.

---

91 Source : « PRAD -Travaux du 11 au 13/11/2016 », respectivement pp. 6, 8 et 9. Le CAC est le Collectif d'Associations Citoyennes. (Orthographe originelle)

92 Source : *ibidem*, p. 6.

Finalement, la dénonciation que nous avons examinée fonctionne comme un déni ou une occultation. Une fois le travail discursif mené à bien, les dirigeants et les formateurs se sentent comme dédouanés moralement de prendre en compte cette réalité marchande et d'y jouer pleinement le rôle qu'on attend d'eux. Quand on les interroge directement sur cette ambivalence, c'est bien le même discours qui resurgit.



## LE CLIENT EST-IL ROI ?

Il est d'usage, quand on parle de la « relation client - fournisseur », de considérer que c'est au deuxième de satisfaire le premier. Les entreprises en ont même fait de longue date un slogan : « le client est roi ». En d'autres termes, dans le monde actuel, où les clients sont rares et recherchés, l'offre est soumise à la demande.

Dans les formations de l'animation se met en œuvre une forme d'inversion de la domination entre l'offre et la demande. Les organismes font bien sûr des efforts pour attirer leurs stagiaires. Mais à peine ceux-ci, c'est-à-dire les clients, sont-ils en stage – ou même simplement inscrits – que les formateurs semblent considérer qu'ils peuvent faire, presque, ce qu'ils veulent. Pis, ces mêmes stagiaires sont souvent demandeurs d'une position dominée : on a vu comment même les plus expérimentés s'attendent à trouver chez leurs formateurs un guide, presque un directeur de conscience. Ceci est d'ailleurs d'autant plus vrai lorsque la formation est orientée vers l'introspection, la recherche du « sens », le travail sur les valeurs.

Somme toute, cette configuration sociale n'est pas rare. Elle fonctionne plus ou moins lorsque le prestataire détient une compétence dont son client a un besoin important, voire vital. Cela ne se passe pas ainsi avec le garagiste, mais bien mieux avec l'avocat et surtout avec le médecin. On est malade, on entre à l'hôpital et on n'aspire qu'à une chose, être pris en charge. Bien sûr, *in fine*, le patient une fois soigné redevient le client et cela peut se retourner de manière douloureuse contre le médecin.

Toutefois, si l'on compare le « métier » de formateur prestataire en entreprise, où la relation client - fournisseur ne fait pas de doute, et le type de formations ici observé, cette inversion devrait étonner. Elle se rapproche du rapport entre l'étudiant et le professeur à l'intérieur de l'institution scolaire ou universitaire bien que, on le sait, les formateurs de l'animation récusent cette similitude avec l'école. Dominations par l'âge, par la compétence et l'expérience, par le statut et la responsabilité ne sont pas contrebalancées par la position de client du stagiaire.

Bien sûr, il arrive qu'un collectif de stagiaires estime qu'une formation « se passe mal ». Souvent, ce sont des groupes considérés par les formateurs comme « difficiles », comme il y a des classes « difficiles ». Le rappel du rapport marchand peut alors être douloureux. Dans les pires des

cas, essentiellement en formation professionnelle, l'information parvient jusqu'à la Jeunesse et Sports :

Philippe B., inspecteur Jeunesse et Sports : « On est vite au courant, on voit les stagiaires arriver dans le hall en bas [de la maison de l'administration nouvelle (MAN) à Nantes, où se trouve la direction régionale DRJSCS]. Donc on essaye de se sentir comme ça se passe avant que ça dérive comme ça. »

Il arrive aussi dans les formations de l'animation volontaire que, sinon des stagiaires, parfois leurs parents demandent des explications aux formateurs ou à l'organisme. Ils n'ont pas, quant à eux, perdu de vue leur position de clients.

Enfin, lorsque les stagiaires « viennent chercher le diplôme », ils ne quittent guère cette posture de clients. La situation, volontiers dénoncée par les formateurs comme de l'utilitarisme, ne leur est certes pas confortable.

Catherine M., stagiaire DEJEPS : « Je m'y suis prise à deux fois pour la formation, parce que la première fois les formateurs sont partis en cours de route. Et alors, je venais chercher le diplôme. »

Éric P., responsable des formations professionnelle de la FAL 44 : « En réalité, les gens viennent chercher un diplôme. Et ce n'est pas ceux qui viennent le plus chercher ça qui l'obtiennent le plus facilement. Là où c'est vraiment difficile, c'est de leur expliquer en cas d'échec. Ils ne veulent rien entendre, il faut du temps pour qu'ils soient prêts à écouter les explications sur les raisons de leur échec. Le financement, ça peut aussi les déresponsabiliser, en fait ça peut les inciter à ne pas s'engager dans la formation. Mais comment faire pour résister à cette pression [de demande de diplôme] ? Du côté des formateurs, en fait on n'a pas de réponse. »

Le client, que l'on aimerait bien chasser par la porte, revient par la fenêtre.

## LE MARCHÉ « TORD » LA FORMATION

Laurent M., militant et permanent des CEMÉA, résume la question à sa manière :

« Le marché tord la logique de la formation. L'animation, ce sont des questions éducatives, elle devrait être gratuite. [...] Au départ, les créateurs n'avaient pas comme intention de produire des services vendus à des clients. C'est essentiel pour comprendre la situation d'aujourd'hui, cela marque encore la manière de voir les choses. [...] La culpabilité entière [de cette marchandisation de la formation] est portée sur les associations par ce discours. Mais la JS, entre autres, elle a elle aussi apporté sa pierre à l'édifice dans le sens du marché ! »

L'idée est intéressante et intrigante, mais ne tient guère à la réflexion<sup>93</sup>. Elle est pourtant typique de la position de principe des détracteurs du marché : contester son existence même et non pas seulement ses effets. Elle résume parfaitement le point de vue des formateurs militants de cet organisme. Utilisée par son auteur dans un débat sur le sujet, elle a eu un effet de conviction spectaculaire.

La discussion portait sur l'obligation, ou non, des formateurs d'expliquer aux stagiaires ou futurs stagiaires en quoi consiste la formation. Non seulement ses contenus et objectifs officiels, mais aussi leurs intentions les plus marquantes et habituellement non formulées, telles que celle de viser délibérément leur « transformation » ou de leur faire adopter une certaine conception de la société. Concrètement, cela doit-il être annoncé, avant l'inscription dans les documents commerciaux et sur le site Internet, après l'inscription dans le « projet pédagogique » du stage, au début de la formation lors de sa présentation ? Une question, donc, de sincérité de la transaction, mais que l'on ne peut poser en ces termes que si l'on accepte qu'il y a effectivement une transaction. Si d'aventure l'on admet que les stagiaires sont décidément des clients, alors il paraît normal dans ce type de relation que le dit client sache ce qu'il achète, en soit pleinement informé autant que cela est possible ; même s'il est évident qu'il restera une forte dissymétrie de l'information entre stagiaires et formateurs et que tout n'est pas formulable ou formalisable ; cette forme d'obligation prend encore plus de sens s'agissant d'un autre stage que la formation générale

---

93 Si le marché tord la formation, le propos suggère que l'absence de marché éviterait cette déformation. On peut s'interroger : existe-t-il des instances de formation exemptes de marché ? Et en réalité, qu'est-ce que tordre ? Et si la formation est tordue par le marché, dans quel sens ? On soupçonne que ce soit... dans le sens du marché. En réalité, examinée de près, l'affirmation est tautologique. C'est la source de son succès rhétorique, de sa force de persuasion. Dans un débat cependant, si l'on veut faire valoir les ressorts de son efficacité persuasive, il faut pratiquer ce qu'on nomme la « méta-communication », soit une communication sur la façon dont fonctionne la communication. Cela est malaisé et parfois malvenu dans la dynamique d'une discussion.

du BAFA, c'est-à-dire de dispositifs dont les stagiaires-clients ont déjà l'expérience. Si par contre l'on récuse cette configuration, ce type de relation sociale, alors les formateurs peuvent considérer que, en restant dans le cadre légal, ils ont toute latitude de mener la formation à leur manière et sans autre contrôle de la part des stagiaires que ceux auxquels ils leur donnent accès. On le voit, le débat sur la place prise par le marché est loin de n'être que ce qu'il paraît, un rejet moral ou politique des mécanismes économiques.

On trouve bien sûr dans le propos un rappel – ou une nostalgie, c'est selon – à un âge antérieur, censément plus pur car exempt de la « torsion » par le marché. De fait, c'est bien en direction des organismes de formation, et plus largement des grandes fédérations d'éducation populaire, que se concentrent les critiques que l'on trouve par exemple dans les travaux de « L'offre publique de réflexion sur l'éducation populaire »<sup>94</sup> initiée par Marie-George Buffet, alors ministre de la Jeunesse et des Sports, en 1998 ou dans la bouche des CEPJ :

Joëlle G., CEPJ : Les organisation d'éducation populaire ont perdu leur âme.

Il est pourtant incontestable que, historiquement, les associations se sont mises à vendre leurs formations et se sont, plus ou moins, transformées en entreprises associatives au fur et à mesure que leurs ressources passaient des aides de l'État au chiffre d'affaire de la formation. Certes, les pères fondateurs n'avaient pas envisagé de vendre de la formation pour faire vivre leur organisation, mais inversement, ces choix de l'État, les grandes fédérations d'éducation populaire ne les ont pas non plus voulus même si elles ne s'y sont pas dérochées.

#### Sincérité de la transaction

Revenant sur l'affaire de la viande de cheval dans les lasagnes, à l'été 2013, J.-P. Poulain écrit :

« La crise des lasagnes survenue au printemps 2013 est à cet égard exemplaire à plusieurs titres. Elle est d'abord venue nous rappeler qu'un acte de commerce relève d'un encadrement éthique. Ce que le droit appelle la "sincérité" d'un acte de commerce. Sincérité qui rend compte du fait que le vendeur fournit à l'acheteur un bien ou un service conforme aux engagements qu'il a pris. »<sup>95</sup>

94 Et dont il est résulté l'ouvrage rédigé par Jean-Michel Leterrier, 2001, *Citoyens, chiche ! Le livre blanc de l'éducation populaire*, Paris, Les Éditions de l'Atelier.

95 Jean-Pierre Poulain, « Crises alimentaires. Quelles leçons retenir ? », *Sciences Humaines* n° 251, août-septembre 2013, pp. 50-51, p. 50.

On peut distinguer la sincérité au sens légal et la sincérité au sens éthique. On voit bien que l'idée de tromperie n'est pas objectivement mesurable mais relève d'une appréciation du public ou du consommateur, et que celle-ci est contingente. Pour ce qui nous concerne, on peut formuler quelques constats.

Tout d'abord, les objectifs « politiques » ou idéologiques des organismes, et des formateurs, ne sont pas portés à la connaissance des stagiaires ou des clients, ni avant ni pendant les formations. Seules une expression générale et consensuelle de leurs « principes » ou de leurs « valeurs » leur est accessible. Mais ces objectifs semblent indifférents à la plupart des clients stagiaires. Il en est cependant qui les repèrent et, souvent dans ce cas, ne les supportent pas. Ils changent d'organisme. C'est assez peu fréquent mais j'ai recueilli des témoignages à ce sujet.

Inversement, les orientations politiques des organismes sont plutôt bien connues au sein des milieux de l'animation, et certains prescripteurs, parfois certains clients stagiaires, les choisissent en connaissance de cause.

Enfin, les représentants de l'État sont parfaitement au fait de ces différences mais, neutralité oblige, ne les prennent pas en compte.

Bien sûr, chaque organisme assure la formation qu'il entend délivrer. C'est sa liberté pédagogique. Mais chaque organisme, et nombre de formateurs, entendent aussi servir des objectifs qui sont à leur service, au service de leurs idées, et non directement au service du client ou de la mission qu'il a à assurer, à savoir former des apprenants.

Cependant, on pourrait arguer que, après tout, tous les vendeurs tirent bénéfice des ventes qu'ils réalisent, et que ce bénéfice n'est pas qu'économique. Mais on peut observer pour ce que nous concerne que ces objectifs se substituent parfois, ou en partie, aux finalités du service délivré. De même, la qualité des formateurs, qui constitue une importante difficulté structurelle des organismes de formation de l'animation, amène à douter de la capacité de ces derniers à assurer le service annoncé.

Les fonctionnaires (CEPJ) voient bien ce type de difficulté, et même de dérive. Ils l'évoquent sans fard. Ils expriment plusieurs catégories de réponses. Une impuissance éventuellement reformulée en fatalisme ou en affirmation de la liberté – « heureusement » disent-ils – des organismes et en neutralité de l'État ; un repli sur le formalisme réglementaire – « ce n'est pas notre affaire » – ; une foi dans la bonne volonté des organismes – « ils sont sérieux dans leur manière de faire les formations ».

La question de la sincérité me semble impossible à trancher, mais j'affirme qu'elle se pose. Il est en tout cas parfaitement clair que d'admettre que les stagiaires sont des clients viendrait contredire les conceptions et entraver les manières de faire des organismes qui font de la formation un moment militant.

Précisons que je ne traite pas, dans les lignes ci-dessus, de l'efficacité des formations, au sens de l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés, connus ou non des stagiaires.

## DISPOSITIFS MARCHANDS

Les organismes de formation utilisent des dispositifs marchands pour faire la promotion de leurs activités, ce que F. Cochoy nomme « la captation des publics »<sup>96</sup>. Même s'ils essayent d'inciter les clients stagiaires à choisir leurs formations, leurs efforts, les moyens qu'ils emploient, les compétences dont ils disposent pour ce faire sont très limités. Leur attitude de fait ambivalente vis-à-vis des dispositifs marchands est la concrétisation directe d'une attitude similaire de la part de la plupart des organismes à propos des marchés eux-mêmes. D'ailleurs lorsqu'ils se considèrent comme des entreprises, comme c'est par exemple le cas de l'UCPA, ces réticences sont levées ce qui se constate directement dans une plus grande richesse des outils marchands utilisés<sup>97</sup>.

\*

Il s'agit pour les organismes de formation : de mettre à la disposition des stagiaires les informations leur permettant, et de les choisir, et de s'inscrire ; de développer, si possible, et de maintenir leur notoriété ; d'assurer aux candidats qu'ils peuvent obtenir les meilleures conditions pour le financement de leur formation.

L'outil principal pour ce faire est leur site Internet, qui cherche à apporter toutes les informations nécessaires pour l'ensemble de ces aspects. Si bien sûr, d'un organisme à l'autre la forme de cet outil est fort variée et la facilité de « navigation » inégale, de la présentation de l'organisme et de ses « valeurs » ou de son « projet » au calendrier des formations et de leur prix et aux formulaires d'inscription (ou de candidature dans le cas de la formation professionnelle), ils ont approximativement les mêmes contenus.

---

96 Franck Cochoy, 2004.

97 On parle volontiers – et même abondamment – de marketing au sein de l'UCPA, dirigeants et formateurs confondus, ce que je n'ai vu faire dans aucun autre organisme. Ce qui est banal d'un côté est banni de l'autre.

Ces outils sont complétés par des plaquettes<sup>98</sup>, dites « *flyers* », qui présentent succinctement les mêmes informations. Chaque organisme de formation les met bien sûr à la disposition des visiteurs dans ses locaux. Mais surtout, ils sont distribués dans tous les endroits où sont susceptibles de passer d'éventuels stagiaires : accueils des mairies, des centres de loisirs, des centres sociaux, des médiathèques, des établissements scolaires, de diverses administrations dont la Jeunesse et Sports, ce qui peut représenter plusieurs centaines de lieux dans chaque département. Ce travail, que les intéressés nomment « la dif » (diffusion), est généralement réalisé par les services civiques de l'organisme, tâche qui ne les séduit guère. Les responsables surveillent attentivement la réalisation périodique de cette diffusion car ils estiment qu'elle joue significativement dans le recrutement des stagiaires.

Le calendrier des formations est par ailleurs largement transmis, par courrier et par message électronique (mél). Les CEMÉA indiquent ainsi 800 adresses en Pays de la Loire. Les militants sont invités à s'en faire le relais à chaque rencontre.

Christophe P., directeur régional de l'AFOCAL : « L'activité de formation BAFA BAFD est fortement concurrentielle, mais c'est parce qu'elle est fortement rémunératrice. [...] »

Nous, on a une très bonne implantation départementale, on est très connus localement, et ça c'est très important sur le marché. [...]

Ce qui joue, c'est le bouche à oreille et puis les choix qu'on fait dans la conception du calendrier. [...]

Mais le remplissage des stages se joue largement avec la publicité que les organismes font, en particulier auprès des établissements scolaires. Et puis aussi, on fait ça plus discrètement, ça se joue également dans la mise en place d'accords avec des institutions, entre autres les lycées [les dits "BAFA lycée"]. »

Mon interlocuteur déclare aussi que « J'entends régulièrement des enseignants des lycées [de l'enseignement privé, il faut le préciser] qui disent après un stage, en voyant leurs élèves : "*tiens, il s'est passé quelque chose en stage*". Et du coup, ils en parlent à leurs élèves, ça nous fait de la pub. »

Pour la formation professionnelle, les organismes organisent en général une réunion de présentation des formations préalable à la période d'inscription. Si, neutralité oblige, les prescripteurs (Pôle Emploi, Mission locale, Conseil régional *etc.*) n'orientent pas prioritairement les demandeurs vers tel ou tel organisme, ils peuvent leur conseiller d'assister à ce type de réunion.

---

98 Il est intéressant d'observer le degré de rigueur, ou de professionnalisme, des organismes de formation au travers de leurs documents. Les principaux documents à destination du public sont les plaquettes ainsi que les dossiers (ou classeurs) remis aux stagiaires à l'occasion des formations. Les méthodes de travail, de l'élaboration des documents à leur relecture et au suivi de leur édition, sont empreintes de plus ou moins de rigueur formelle et sont le reflet de compétences inégales. La richesse rédactionnelle et iconographique est très variable. Ainsi, j'ai eu entre les mains une plaquette définitive, qui avait été relue par trois personnes successives et comportait encore nombre de fautes d'orthographe et, plus grave, d'erreurs sur les dates des formations. Les documents de certains organismes sont totalement exempts de ces défauts. Le constat est le même d'un document à l'autre pour un même organisme. Cette attention à la forme est corrélée avec la typologie des organismes, qui se veulent plus ou moins militants ou professionnels... et qui accordent plus ou moins d'importance aux outils de la captation des publics.

\*

Ces différents outils d'équipement du marché n'existaient pas il y a une génération. La situation d'oligopole qui prévalait alors, avec un nombre bien plus limité de grands organismes, et le fait que, avant la régionalisation, ceux-ci bénéficiaient de subventions nationales de fonctionnement substantielles – même s'ils s'inquiétaient toujours de leur montant et de leur évolution – leur évitaient d'avoir à déployer de l'énergie pour attirer les stagiaires de l'animation volontaire, lesquels venaient au devant d'eux. En 2002, O. Douard écrivait :

« Cette formation est assurée, dans la grande majorité des cas, par quelques grandes fédérations d'éducation populaire, peu nombreuses, et possédant un agrément en situation de quasi monopole. »

« Le secteur marchand ne peut venir les concurrencer sur ce marché dont ils ont hérité à la création du BAFA en 1972, au vu des spécificités de cette formation s'adressant à des bénévoles et au regard de leur légitimité historique dans le domaine. »<sup>99</sup>

On peut mesurer le chemin parcouru en quinze ans. Les acteurs habilités pour les formations de l'animation se sont multipliés et le marché n'est plus à l'abri d'un intervenant à but lucratif.

Hormis ces divers outils, on peut considérer que le marché n'est guère autrement équipé. Il n'existe pas par exemple de guide comparatif des organismes de formation (même si, bien sûr, on peut trouver sur des « *blogs* » les avis d'anciens stagiaires).

\*

Si effort en direction des stagiaires il y a, il est plus souvent orienté vers les anciens que vers les futurs stagiaires. Ces derniers, quand ils s'inscrivent à leur première formation, sont dispersés, anonymes, et rien ne dit que leur activité dans l'animation sera durable. En dehors de chercher à les attirer, les organismes de formation n'investissent pas d'énergie vers eux. C'est lorsqu'ils ont suivi une première formation qu'apparaît un enjeu que tout commercial connaît bien : vendre une première fois est beaucoup moins difficile que vendre une deuxième. Les organismes multiplient alors les propositions destinées à les fidéliser. Selon les cas : réunions d'anciens stagiaires, séances de formation complémentaires gratuites (jeu, cuisine, activités manuelles ou d'expression par exemple), bien sûr invitation à adhérer à l'association si c'est sa politique, abonnement à une revue à prix préférentiel. Le « placement », pratiqué par presque tous les organismes et généralement gratuit pour les stagiaires de l'année, y joue un rôle important : mise en relation des demandeurs de stages pratiques ou d'emplois d'animateurs avec les offres des organisateurs d'accueils collectifs de mineurs.

\*

---

99 Olivier Douard, 2002, p. 59 et note 2 p. 59



Au-delà des apparences, on peut également considérer qu'une partie des dispositifs d'expression des stagiaires constitue des outils de promotion<sup>100</sup>. Outre leur rôle de contrôle de la vie collective par les formateurs, c'est même probablement leur principale raison d'être. Il s'agit des moments où l'on demande leur avis aux stagiaires sur la formation, au cours de celle-ci et lors du bilan. En effet, dans ces moments, même si la parole est réputée « libre » et ouverte à tous sur la plupart des sujets<sup>101</sup> – sauf les domaines présentés comme « non négociables » par les formateurs –, se développe un jeu subtil, destiné à ou ayant pour effet de faire s'exprimer une satisfaction devant les autres ; s'il s'agit d'un mécontentement, la formulation en est rare et fortement circonscrite. Compte tenu des puissants effets d'alignement des dispositifs collectifs de formation, pour la plupart des stagiaires cette expression de satisfaction est ce qu'ils retiendront à l'issue de leur stage.

---

100 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Les dispositifs de parole ».

101 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Expression “libre” dans un moment d'évaluation ».

## L'ANIMATION ET LA FORMATION SONT-ELLES TECHNIQUES OU POLITIQUES ?

« *L'animation est politique.* »

Il s'agit d'une affirmation souvent entendue de la part de presque tous les formateurs, responsables en tête : « l'animation n'est pas technique ». En général, leur argument est le suivant. Première étape : « l'animation est éducative » ; puis nombre d'entre eux, mais pas tous, vont plus loin : « et l'éducation est politique »<sup>102</sup>.

Dans sa version minimaliste :

« [...] l'AFOCAL n'est pas un organisme d'apprentissage technique [...] »<sup>103</sup>

la suite du propos faisant des formations un instrument de transformation des personnes. Dans sa version maximaliste et solidement argumentée :

Fabrice D., responsable national de l'animation des CEMÉA : « L'animation est éducative. Les textes le disent : “une activité à caractère éducatif”. De plus, les textes imposent également l'existence d'un “projet éducatif”. L'animation, c'est de l'éducation. C'est pareil pour les formations.

Les projets éducatifs formulent des orientations, comme celle du développement de l'autonomie des enfants. Mais les visées politiques de, par exemple, l'autonomie peuvent être très différentes. Il y a plus qu'un degré entre avoir pour traduction de l'idée d'autonomie le fait pour un enfant de savoir lacer ses chaussures tout seul, de faire sa toilette ou de se référer au sens même du mot autonomie, qui renvoie vers la capacité à se donner ses propres règles : dans ce cas, si on prend en compte l'idée d'autonomie de cette manière, on met par exemple en place des conseils d'enfants. L'écart dans la mise en pratique peut donc être énorme, à partir du même mot.

Cet écart d'interprétation est de l'ordre du politique. Réfléchir à la manière dont on fait les choses, dont on traduit les grands principes, c'est une question d'ordre politique.

Quand on débat du choix d'un jeu, on débat d'intentions, d'objectifs, de choix. Ils [les animateurs] ne peuvent le faire sans se poser des questions sur ce qu'ils font, et ces questions sont éducatives, donc politiques.

Ce qu'on cherche à faire, c'est que les stagiaires se posent des questions. Lorsqu'ils commencent à s'en poser, à réfléchir à ce qu'ils font, alors la formation est réussie. »

Et d'affirmer que

---

102 Dans toute la présente annexe, il faut entendre « animation » comme incluant les activités de formation. Ce sont d'ailleurs surtout les formateurs qui disent en public ce que l'animation et la formation doivent être selon eux.

103 AFOCAL, *Recueil de textes à l'usage des formateurs*, p. 12.

« l'animation n'est pas technique, elle est politique ».

Le (ou la) technique comme repoussoir, donc.

On peut bien sûr observer, dans ces raisonnements, et le second étant bien plus poussé les rend visibles, un certain nombre de raccourcis ou de déductions qui ne vont pas de soi. L'identité entre animation et éducation suppose une conception affirmée, qui est ici présentée comme un fait<sup>104</sup>. On voit aussi que, dans les différentes manifestations de l'autonomie, faire ses lacets est moins valorisé que les conseils d'enfants<sup>105</sup> ; en d'autres termes, ce qui se rapproche des manifestations habituelles du politique au sens de ses institutions est plus politique. En est déduite une identité entre éducatif et politique. Enfin, le propos met en avant l'idée que les stagiaires ont besoin d'apprendre à réfléchir.

L'écoute des acteurs de l'animation montre une autre constante : ne saurait être politique que ce qui apparaît explicitement comme politique. Il faut pouvoir en parler, le mettre en mots, le dire, l'afficher. Si une pratique de conseils d'enfants ne devait pas être accompagnée d'un discours politique la justifiant, le conseil d'enfants ne serait pas plus politique, et dans l'esprit des tenants de cette thèse pas plus légitime, que l'apprentissage du laçage des chaussures. Tout se passe comme si l'effet politique ne pouvait venir que du discours, et non de l'acte en lui-même. Ce qui semble paradoxal pour des tenants, en général, de l'éducation active, se comprend en réalité par la primauté donnée au discursif, évolution d'ailleurs marquante de l'animation dans le sens d'une intellectualisation progressive.

Par ailleurs, il est frappant qu'une institution aussi importante que l'Éducation nationale, qui revendique pour elle-même le quasi monopole de l'éducation (hors la famille, je suppose) et en tout cas conteste que l'animation soit éducative<sup>106</sup>, paraît ne jamais tenir le discours que l'éducation est politique. Au contraire même, cette institution semble vouloir affirmer une supposée neutralité. C'est donc probablement que le discours de l'animation politique est une affirmation politique<sup>107</sup> par celle-ci de sa propre importance, voire de sa propre existence.

---

104 L'argument de départ est juridique : mon interlocuteur se réfère à ce que disent les textes réglementaires. Cet argument extrinsèque est assez étonnant alors qu'il affirme formuler des conceptions politiques propres à son organisme (et les siennes). Le juridique sert de légitimation, et aussi à faire taire une éventuelle contradiction. Mais... et si les textes changeaient ?

105 Et c'est toujours cet exemple qui est donné par tous les militants pour démontrer le caractère politique de l'animation.

106 À en juger par les très nombreuses confrontations entre instituteurs et animateurs qu'ont engendrées les « temps d'activité péri-scolaires » liés à la réforme de « l'aménagement des rythmes scolaires ».

107 En ce sens, il s'agirait d'une tautologie. Cela le rend infalsifiable, et c'est bien ainsi que ce discours est utilisé par ses tenants.

*Mais qu'entend-on ici par « politique » ?*

Qu'entendent exprimer les locuteurs quand ils emploient ce mot ? Un ouvrage s'est penché sur la question pour l'animation socio-culturelle et propose de nombreuses définitions de ce terme fort polysémique, que les auteurs ont volontairement décidé de ne pas trier. De fait, le vocable est utilisé dans de nombreuses acceptions. Voici, sous la plume des auteurs, celles que j'ai moi-même observées en pratique :

« [...] l'expression politique citoyenne ; [...] leur propre engagement ou désengagement politique [ceux des animateurs] ; [...] une façon de gouverner et une visée d'émancipation ; [...] des rapports de pouvoir, [...] des] espaces publics d'opposition, de débat, de visibilité et de parole des acteurs faibles, de vie démocratique. »<sup>108</sup>

Saisis dans les propos courants des animateurs, formateurs, dirigeants associatifs, on peut également citer :

« Les pouvoirs politiques locaux, le “vivre ensemble” ; une conception de la société, individuelle ou collectivement partagée ; une boussole pour agir. »

Dans la bouche des acteurs de mon terrain, toutes ces acceptions sont utilisées, plus ou moins fréquemment bien sûr.

G. Monceau y ajoute :

les « principes organisateurs de la cité » ; des « modes de légitimation » ; « la confrontation d'idées qui est aussi confrontation d'individus »<sup>109</sup>. Ainsi que la « citoyenneté », plus ou moins définie comme des « compétences permettant au citoyen de faire valoir ses droits mais aussi de tenir une place dans la cité. »<sup>110</sup> On peut enfin y adjoindre « le développement d'une analyse critique des phénomènes politiques. »<sup>111</sup>

Ainsi que, dans l'esprit des formateurs,

« la possibilité de donner un sens politique à des situations vécues personnellement (comme par exemple celle du chômage). »<sup>112</sup>

Toutes ces acceptions sont utilisées par les acteurs que je côtoie, indifféremment et sans précision, comme si le sens de ce qu'ils disent être « politique » allait de soi. Ainsi, la formule

---

108 Jean-Luc Richelle et *al.*, 2013, pp. 15-16.

109 Gilles Monceau, 2013, p. 22.

110 Gilles Monceau, 2013, p. 30.

111 Gilles Monceau, 2013, p. 30.

112 Cf. par exemple Anthony Pouliquen, 2016.

« l'éducation est politique » peut vouloir dire que l'éducation est un enjeu pour le « vivre ensemble » ou pour la place des plus démunis dans la société ; elle peut constituer une conception de la société elle-même ; elle peut affirmer que cette même éducation est plus ou moins possible selon le régime politique ou sous l'influence d'une couleur politique partisane. Et cette formule, outre que la qualification de « politique » a pour fonction de donner de la noblesse à l'idée d'éducation – et encore plus à l'animation – en l'élevant au rang d'enjeu politique, a aussi pour visée d'en montrer le caractère transversal à toute la société, son aspect « global » comme les mêmes le disent volontiers.

Le plus souvent, les acteurs qui font usage de l'idée qu'animation et éducation sont politiques définissent ce terme par deux formules convenues : « vivre ensemble » et « faire société ». Dans des formulations un peu plus recherchées :

« rendre les collectifs humains plus viables » et « agir sur le monde, le transformer et favoriser ainsi l'épanouissement d'hommes libres et responsables ». <sup>113</sup>

C'est dans ces acceptions, celles de mes interlocuteurs, que j'utilise dans ma thèse le terme « politique », c'est-à-dire que je l'étudie.

### *La technique est-elle source de liberté ou la liberté vient-elle en s'affranchissant de la technique ?*

Les formateurs contemporains n'ont guère retenu de la socialisation, en particulier scolaire, que son côté contraignant qui pour eux, ne peut pas être émancipateur ni source d'autonomie. L'école ne serait que le lieu de l'apprentissage de l'obéissance, et l'on imagine selon eux au service de qui et de quoi. Chez les plus extrêmes, en faisant des formations de l'animation un dispositif de nature « politique » et en dénonçant la « technique » comme dévalorisante, en concentrant leur attention sur le travail réflexif du stagiaire et sur (l'obtention de) la manifestation d'une vocation nommée « déclic », cette conception s'oppose trait pour trait à celle véhiculée par les formateurs d'adultes que décrit F. Dubet :

« Plus je maîtrise un métier et une technique, plus j'échappe à la domination car, si le patron possède mon temps et détermine mon salaire, la réalisation de la tâche m'appartient. Le discours moral et humaniste de la plupart des formateurs reste totalement cristallisé sur cette expérience du travail. [...] Il ne s'agit pas seulement de donner aux stagiaires des qualifications afin qu'ils acquièrent un emploi, mais il faut aussi les armer, leur

---

113 Saisi dans des échanges oraux dont je ne sais pas retrouver la source.

offrir une qualification dont ils seront maîtres ; on ne peut être “propriétaire de soi-même” que si l’on est propriétaire de quelque chose de plus fort et de plus autonome que sa seule force de travail. »<sup>114</sup>

En suivant cet auteur, il faut probablement y voir le résultat d’une appartenance sociale aux classes moyennes cultivées, l’entre-soi renforçant les certitudes.

« Dans le groupe des formateurs lui-même, il se dessine un clivage latent entre ceux qui adhèrent profondément au modèle du métier et ceux qui sont plus proches de la culture “psy” [...]. À la différence des formateurs d’origine ouvrière, ils auraient le sentiment d’être en chute sociale dans ce type d’emploi, puisque toutes leurs aspirations ont été forgées par l’école. Ils supporteraient moins bien les règles de l’organisation qui s’apparentent à celles des industries de métier : division du travail et autonomie professionnelle. »<sup>115</sup>

Le fait de dénoncer l’insuffisance de la technique dans l’animation, voire parfois son inanité, et d’adhérer à l’intérêt d’un travail « psy » est pour eux une manière de se (re)donner de la hauteur, de se revaloriser à leurs propres yeux. Pour suivre à nouveau l’auteur, tout se passe comme si les formateurs de l’animation avaient abandonné de former à l’animation, au sens de faire acquérir des compétences nécessaires à cette activité, car ils se perçoivent eux-mêmes comme des travailleurs sociaux – et gageons que la confusion croissante non pas tant entre les métiers qu’entre les emplois du social, y contribue –, s’instituant tels à leur propre initiative, comme un « programme institutionnel à eux seuls »<sup>116</sup>.

« D’emblée, le travail social a été un ordre séculier atomisé dans une multitude de secteurs, et c’est justement cette caractéristique qui le rend [...] “moderne” puisque chacun est tenté de se concevoir comme un programme institutionnel à lui seul.

C’est un métier de vocation lié à des valeurs considérées comme universelles et c’est un travail visant simultanément le contrôle et la libération des individus. »<sup>117</sup>

On retrouve parfaitement les formateurs de l’animation, du moins ceux qui y ont acquis une certaine expérience et s’y engagent en militants – et non seulement en salariés d’une société de service – dans cette analyse.

---

114 François Dubet, 2002, p. 183.

115 François Dubet, 2002, p. 191.

116 Cf. la citation suivante.

117 François Dubet, 2002, p. 232. J’ai inversé l’ordre des deux phrases.

## *L'animation est-elle politique ?*

Le bon sens partagé amènerait à répondre que cela dépend de la manière dont on fait de l'animation. Et, comme mon interlocuteur ci-dessus, à ajouter que cela dépend de la conscience que l'on a de cette facette potentiellement politique, donc du but que l'on se donne.

Examinons trois exemples de situations d'animation. Tout d'abord à Allonnes, commune populaire de l'agglomération du Mans.

Véronique L., adjointe en charge de la petite enfance, l'enfance et l'éducation<sup>118</sup> : « Ce qu'on cherche, c'est à proposer une offre éducative la plus étoffée possible. C'est vrai, on recherche un effet de sécurité publique, des gamins qui traînent pas. Mais y a pas forcément d'autre finalité. Est-ce qu'il faut absolument trouver d'autres finalités ?

Enquêteur : Qu'est-ce que vous faites par exemple ?

Véronique L. : Emmener les enfants vers la musique. Ou bien les faire sortir de la ville, voir d'autres lieux. Des activités gratuites, c'est important.

Enquêteur : Mais la musique, c'est souvent une activité, disons, élitiste.

Véronique L. : Oui mais là, ce qu'on cherche à faire, c'est complètement différent. (*Raconté avec fierté et ravissement*) On fait un travail collectif sur la musique. Mais attention, on s'est arrangés, chaque enfant a un violon qu'on a mis à sa disposition, mais ils jouent ensemble, le but c'est de jouer ensemble, au milieu du groupe, c'est pas du tout pareil, on cherche pas à leur faire apprendre le violon pour en faire des solistes, non, le but c'est de jouer ensemble.

Enquêteur : Mais là en fait il y a une conception politique. Je dirais : celle de l'égalité en dignité quelle que soit son appartenance sociale.

Véronique L. : Oui c'est vrai, vous avez raison. Mais vous savez, moi, je suis pas une politique. »

D'aucuns considéreraient que ce dont mon interlocutrice admet avec réticence la teneur politique l'est pourtant de bout en bout. Mais elle ne discourt pas là dessus.

Voici une autre situation, celle d'un échange avec une équipe d'animateurs professionnels :

X (interlocuteur non identifié) : « Quand on était 15 animateurs, il y avait deux gaulois et treize rebeus. Les rebeus, ils ont gagné la bataille de la représentativité. Mais et les chinois, les noirs, les tchéchènes, les gitans ? Nous, on travaille tous les jours avec eux. [...] »

Anthony : « Quand on est deux dans un gymnase et qu'on a 80 jeunes et qu'il est 21h30, qu'on leur a donné ce qu'il leur faut pour leurs activités, des ballons *etc.*, notre rôle c'est de mettre en place et de faire respecter certains règles. Si un jeune de 15 ans empêche un jeune de 11 ans de jouer parce qu'il est plus fort, on laisse

---

118 « L'éducation » désigne habituellement, dans les fonctions municipales, la responsabilité des écoles maternelles et primaires.

pas faire. Notre boulot, c'est pas de distribuer des ballons, même si c'est ce qu'on fait. Notre boulot, c'est de permettre que les jeunes, ils puissent vivre ensemble. Et si ça passe par le foot, c'est pas grave. »<sup>119</sup>

Mes interlocuteurs ne revendiquent en rien une animation politique. Ils n'emploient même pas le terme d'« éducation ». Mais ne peut-on penser que leur contribution est intégralement politique ? L'animateur cherche à faire respecter une règle qui n'est pas celle du plus fort. Dans son action, le « vivre ensemble » prend un sens, compte tenu de tous les obstacles à ce « ensemble » dans la situation<sup>120</sup>.

Et pourtant. Ce qui précède, l'action de ces animateurs, sera volontiers dénoncée par les tenants de l'animation politique comme manquant de sens politique. C'est-à-dire finalement de discours ou de conscience explicite à ce sujet. Les mêmes critiques prônent, comme Fabrice D. ci-dessus, les conseils d'enfants en centres de vacances. L'on est pourtant là dans un environnement privilégié, le centre de vacances étant une institution à l'écart du monde, au sein duquel les adultes ont un pouvoir total, où l'expérimentation est possible, qui sert ensuite à affirmer la validité, preuve à l'appui donc, de ce qu'on affirme<sup>121</sup>. L'un est-il moins politique que l'autre ?

Il est paradoxal de voir les mêmes, qui mettent en avant une conception qu'ils déclarent politique de l'autonomie, pour en rester à cet exemple, ne pas percevoir que cette conception est liée à leur appartenance sociale aux classes moyennes : c'est-à-dire penser comme universelles des « bonnes » pratiques qui sont celles de leur milieu social et résultent de leur propre éducation<sup>122</sup>.

Aurélie me parle de son métier d'animatrice responsable de la petite enfance et de l'enfance dans un quartier populaire et « chaud » de la ville d'Angers. Sa population en est d'origines variées, ce quartier voit en outre la présence régulière et ancienne de Roms. Son travail ?

Aurélie : « En quelque sorte, maintenir la paix sociale. Faire en sorte que tous ces gens acceptent de vivre ensemble. Mais tu sais, on nous demande sans arrêt à quoi on sert, la municipalité, et on nous demande de prouver notre efficacité. Mais y a même pas d'objectifs, on ne nous dit pas notre mission. Tu sais, notre métier

---

119 Pris dans l'annexe (de la 1ère étape) « Loin de l'animation irénique ».

120 Prenons un autre exemple qui est souvent utilisé comme repoussoir par les tenants d'une éducation politique. Parmi ce qu'ils dénoncent comme un dévoiement de l'éducation populaire, il y a les « ateliers cuisine » qui se tiennent souvent dans le cadre de centres sociaux. Ce ne serait que du loisir, de la distraction, comme de jouer au baby-foot. On peut en avoir une toute autre interprétation. Qu'y a-t-il de plus culturel que la cuisine et les goûts ? Et de plus profondément ancré en nous ? Partant, la découverte réciproque en ce domaine n'est-elle pas, bien plus que de l'échange de recettes, une mise en contact avec tout ce qui autre chez l'autre, une invitation à la tolérance, une ouverture au monde ? Ces ateliers ne sont-ils pas l'occasion, *via* les apprentissages réciproques, de situations de coopération ? On peut donc tout aussi bien démontrer qu'il n'y a rien de plus politique que les ateliers cuisine. Mais ils se passent de discours politique.

121 Les CEMÉA ont consacré un film à cette question : *C'est nous qui décide*. Il est utilisé occasionnellement en stage de formation d'animateurs. Il s'agit typiquement d'une argumentation sans arguments, rendant difficile la contradiction.

122 Cf. l'annexe (de la 4ème étape) « Une question de classes sociales ».



est indicible. Bientôt, probablement, on sera remplacés par des flics. C'est juste une histoire de croyance : pour maintenir la paix sociale, il vaut mieux des flics ou des animateurs ? »

Au vu de ces exemples, l'animation apparaît comme politique. Mais ce qui est frappant est en même temps qu'elle n'a pas besoin de s'affirmer telle pour l'être.

*« Ce qui est redoutable, c'est les dispositifs dépouillés de leur sens politique. »*

Il s'agit de la déclaration d'une militante d'éducation populaire, près de cinquante ans d'activité derrière elle. La dénonciation est courante. Les dispositifs seraient ainsi utilisés et appliqués mécaniquement, sans conscience de leur contenu ou de leur origine politique, et sans intention du même ordre<sup>123</sup>. On pourrait citer, pour n'en rester qu'aux inventions de l'éducation populaire, le « théâtre forum » ou le « débat mouvant »<sup>124</sup>. On les utilise par exemple en formation pour éclairer une question et comme pédagogie alternative au débat purement argumentatif. D'aucuns sont pourtant sensibles à la finalité sociale et politique de ces formes de débat, voire à leur origine historique, puisque beaucoup de ces inventions viennent de l'Amérique du Sud dans ses périodes sous dictature.

L'affirmation ci-dessus est en réalité constitutive de l'hypothèse que ce ne sont pas les dispositifs en eux-mêmes qui sont porteurs d'une densité politique et que la conscience de ses utilisateurs est nécessaire à celle-ci. Sans cela, les dispositifs seraient réputés ramenés à de simples amusements. Le « sens politique » est érigé en but, ou en norme de légitimité. Pour qu'il y ait « sens politique », il faudrait pouvoir discourir sur ce sens politique. Serait politique ce qui serait sciemment politique, consciemment politique, discursivement politique.

---

123 On le sait, le management s'est emparé d'une partie de savoir-faire des métiers du social. Peut-on penser qu'il y a là une simple application mécanique de techniques, sans intention politique sous-jacente, sans conception du monde et des rapports sociaux ?

124 Sommairement expliqués. Dans le théâtre forum, un petit groupe de participants joue une scène, préparée ou non, sur un thème donné, si possible à problème. Par exemple une situation de résolution de conflit. Au bout de quelques minutes, le meneur interrompt le jeu et demande à l'assistance si quelqu'un a une idée pour traiter la situation autrement. La ou les personnes qui ont des propositions sont invitées, au lieu de simplement dire leur idée, à venir la jouer sur scène. On rejoue la situation, autrement donc, le « théâtre » tenant lieu de recherche, d'expérimentation et de partage d'idées. Dans le débat mouvant, le meneur de jeu propose une question à débattre, avec si possible des positions potentiellement tranchées. Les participants, debout, se répartissent de part et d'autre d'une frontière fictive marquée au sol, par exemple d'un côté les « d'accord » et de l'autre les « pas d'accord ». Un représentant de chaque côté exprime son point de vue argumenté ; chacun peut intervenir, chacun peut donner son avis, chacun peut se laisser convaincre par les arguments de l'autre et donc chacun peut changer de côté en franchissant la frontière. Une manière de mettre les corps en mouvement dans le jeu de l'argumentation.

Apparaît ainsi l'intellectualisme sous-jacent à ce type de déclaration. Une variante de la tête et des jambes<sup>125</sup>.

*Une confusion de niveaux logiques.*

Commentant une scène du *Poème pédagogique*<sup>126</sup> d'A. Makarenko, Laurent M., animateur, formateur et militant d'éducation populaire, écrit :

« Quand Makarenko prend ses fonctions, il est pris dans le maelstrom que tu évoques. J'imagine que les situations qu'il rencontre montrent de nombreuses similitudes avec les situations que vivent les animateurs que tu as rencontrés, pire même (guerre, misère, orphelins, jeunes en bandes, loi du plus fort...). C'est un vivre-ensemble à minima qu'il doit tenter de mettre en place. Il ne trouve pas d'autres solutions que d'en passer par le fonctionnement en vigueur chez ces jeunes : la loi du chef, c'est à dire celui qui domine l'autre (ici physiquement)... et de lui-même (prendre le risque de) casser la gueule du chef en vigueur (Zadorov) pour prendre sa place... et alors tenter autre chose, la civilisation. Makarenko peut le faire parce qu'il a une idée d'où il veut aller, du sens plus global dans lequel s'inscrit son action local. Il a une boussole politique. »<sup>127</sup>

Une « boussole politique » : belle formule.

Dans les témoignages cités plus haut, ce que font les acteurs impose comme une évidence pratique que l'animation est politique, indépendamment de ce qu'ils en disent. La politique est ici incluse dans la pratique. Et cela contraste avec l'animation, disons le mot, de classe moyenne, qui nécessite une justification parfois un peu pénible de son caractère politique.

Car ce que l'on rencontre est plus souvent la démarche inverse, une tentative de démonstration que l'animation est politique, qui donc ne se passe pas du discours. Plus, elle part du discours et donc de la construction intellectuelle pour se traduire dans des actions : c'est ainsi qu'on fait des conseils d'enfants, parce que c'est politique.

Ce qu'éclaire l'explication de Laurent M., c'est finalement la confusion de niveaux logiques qui prévaut habituellement. L'anecdote contée par A. Makarenko distingue bien l'action et le cadre : au niveau logique supérieur, la boussole est politique ; au niveau logique inférieur il y a l'action, celle qui consiste à mettre en place des règles de « civilisation », comme le dit le pédagogue. À

---

125 Dans le tome I de *Le geste et la parole* (1964), André Leroi-Gourhan montre que la main et la face (avec ses organes des sens) constituent deux matérialisations de l'activité d'interaction des êtres vivants avec l'extérieur, défense, préhension, communication. Les aires corticales de commande de ces deux parties du corps sont les plus développées et immédiatement voisines dans le cortex cérébral. Cf. en particulier les chapitres II et III.

126 Anton Makarenko, *Poème pédagogique*, Œuvres complètes, Moscou, Éditions du Progrès, 1967.

127 Communication personnelle.

propos de cet usage de la politique comme boussole, on peut parler de « ligne de fuite » au sens de la perspective : là où l'on va, là où l'on veut aller.

Ainsi, le mot « politique » à propos de l'animation, correspond-il à trois usages, ou trois niveaux logiques. Celui des principes, une analyse politique du caractère politique de l'animation ; celui des visées, de la boussole ; celui de l'acte pédagogique.

« [...] les gens inquiets d'entendre nommer le caractère politique de l'éducation populaire disent qu'ils préfèrent rester dans le champ unique de la transmission du ou des savoirs. C'est tout à fait honorable, si on entend par politique le fait d'introduire une prise de pouvoir d'un parti avec sa doctrine pour utiliser l'éducation populaire à des fins électorales, démagogiques, clientélistes. Le problème, c'est que, quelle que soit la société, on ne transmet pas du savoir, on ne fait pas du sport, on n'anime pas un atelier de poterie, de façon étanche à la société, à ses normes, à ses courants, à sa dimension politique.

La question n'est pas de politiser l'éducation populaire, mais de repérer la dimension, les enjeux, les logiques politiques à l'œuvre. Repérage sans lequel il n'y a plus d'éducation populaire : ces enjeux, cette dimension, cette logique politique étant ses conditions d'existence. Il ne s'agit donc pas d'introduire de la politique mais, ce qui est plus délicat, de repérer la politique ou les politiques incarnées, consciemment ou pas, par l'éducation populaire. »<sup>128</sup>

Comme l'affirme l'auteur, la neutralité est illusoire, et l'éducation populaire est par nature politique. Il fait soigneusement la distinction entre un état de fait, l'inéluctable non neutralité, et un objectif, politiser l'éducation populaire : les deux niveaux logiques supérieurs recensés ci-dessus.

C'est cette confusion de niveaux logiques qui a pour conséquence que nombre de formateurs, forts des discours généraux sur le caractère politique de l'animation, partant de la formation – niveau logique supérieur –, s'obligent à penser leurs constructions pédagogiques – niveau logique inférieur – dans un but politique<sup>129</sup>. Ainsi en est-il des différents « dispositifs de parole »<sup>130</sup> qui rythment toutes les formations de l'animation. Ainsi en est-il également de leurs intentions de transformation et d'éducation à l'endroit des apprenants, qui vont de l'éducation politique pure à l'ambition de leur « apprendre à penser ».

---

128 Franck Lepage, 2001, pp. 106-107.

129 Ce qui est d'ailleurs le contraire de ce que préconise Franck Lepage dans son analyse.

130 Voir l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) à ce sujet. Ces dispositifs de parole, inspiré d'une même source que sont les expérimentations, il y a un siècle, de pédagogues tels que Célestin Freinet, ne sont pas nécessairement et explicitement chargés de sens politique par tous les formateurs de tous les organismes. On retrouve à ce propos la typologie générale des organismes : les plus politiques en font un outil politique, les plus techniciens un outil technique (dont on peut argumenter qu'il a une teneur politique qui, soit leur échappe, soit ne les intéresse pas).

### Dispositifs différents pour un même sens politique à quarante ans d'intervalle

Dans les stages de formation des CEMÉA des années 1970-1980, deux moments avaient particulièrement pour les formateurs une signification politique.

- Le moment de « présentation de la journée » qui débutait celle-ci. Elle supposait, dans l'esprit des formateurs, que tous les participants, stagiaires comme eux-mêmes, soient présents. Les formateurs considéraient qu'il y avait là une manière d'affirmer, et l'existence et l'importance de la « collectivité stage », et celle de l'équipe de formateurs, responsables et solidaires. La présentation du matin était une forme d'assemblée générale, avec tout la force symbolique que l'on peut donner à ce dispositif.

- Les moments de « point sur le stage » (diversement nommés), qui avaient lieu en général une fois tous les trois jours (y compris le bilan collectif de fin de stage). Il s'agissait, là aussi, d'un moment où tout le monde (le « grand groupe ») était rassemblé. Un grand cercle de chaises. Le but de ce temps important, d'une durée souvent d'une heure, était de permettre à chaque participant d'exprimer, devant tous, son avis sur le stage, ses questions, ses demandes. Là aussi, le dispositif s'inspirait de la pratique politique de l'assemblée générale. Bien sûr, il est souvent difficile de s'exprimer devant plusieurs dizaines de personnes, mais l'on disait que c'était aussi un apprentissage – progressif – à faire, qui nécessitait de s'y confronter : apprendre à se faire entendre dans une assemblée est une compétence de citoyen.

Ces deux dispositifs avaient une triple fonction : d'expression des stagiaires, de « prise de température » de la part des formateurs, de régulation collective.

Dans les stages de formation des CEMÉA des années 2010-2020, le sens politique est tout aussi affirmé. Mais les dispositifs chargés de traduire ce sens sont complètement différents, tout en conservant en gros les mêmes fonctions. Le « temps » de présentation du matin est devenu un moment purement fonctionnel, où il suffit qu'un seul des formateurs soit présent pour donner les informations utiles ; cela permet à d'autres de prolonger leur nuit de sommeil. Les « points sur le stage » n'existent plus. À leur place, on trouve des moments quotidiens d'expression en petits groupes stables encadrés par un formateur, dits « groupes de vie de stage », dont la fonction est superficiellement similaire. Toutefois, le formateur y donne des consignes de travail, l'expression n'est donc pas « libre » de la même manière, au sens où tous les sujets ne peuvent être abordés. Ces consignes sont progressives au cours du stage, dans le but de produire un apprentissage.

La forme « assemblée générale » a complètement disparu, sa symbolique politique par là même. Dans les dispositifs d'expression, la part de « sondage d'opinion » s'est renforcée au bénéfice des formateurs, ils donnent une grande place à l'apprentissage de la réflexivité. Il atténue considérablement les risques d'une parole en assemblée générale, et la difficulté de la prise de parole, et les effets de celle-ci : autrement dit, les individus d'une part, l'institution stage de l'autre, y sont protégés.

Entre ces deux époques, ce qui était politique pour les uns ne l'est pas pour les autres, et réciproquement. Si la finalité reste globalement la même (niveau logique supérieur), le dispositif (niveau logique inférieur) est complètement différent.

## *Un problème de transmission ?*

Voici le point de vue (et les objections) de Marie M., formatrice expérimentée :

Marie M. : « En animation d'accord, pas besoin de discourir sur le sens politique de ce qu'on fait. Mais en formation, notre boulot c'est de faire prendre conscience aux stagiaires de ce qu'ils font. De les faire réfléchir. Quand on choisit un jeu plutôt qu'un autre, quand on joue aux « barres »<sup>131</sup> plutôt qu'au foot, on fait un choix politique, et ils doivent le comprendre, sinon c'est pas de la formation.

Enquêteur : D'accord, les barres sont un jeu bien plus riche sur le plan socio-moteur que le football. Bien sûr, les stagiaires doivent comprendre la différence. Ils la vivent, c'est de la pédagogie active. Mais quand on en parle en plus de la vivre, on fait le pari que la diversité du groupe enrichira la compréhension et la conscience : des vécus différents, des avis divers, et l'apport du formateur. Mais on ne parle pas de politique, là. Ça n'a rien à voir avec un discours politique sur la société. Les formateurs qui disent qu'ils doivent apprendre aux stagiaires à penser, ou les faire réfléchir sur la société aujourd'hui, c'est pas la même chose que discuter de l'intérêt et de la richesse d'un jeu.

Marie M. : C'est pas ce que je fais. On leur parle pas de la société quand on discute du jeu, mais on essaye de leur faire mesurer les différences, et de les outiller pour y réfléchir. Et ça c'est politique. Parce qu'on agit sur les relations dans la société quand on choisit les barres ou le foot. Par exemple, si on veut que les stagiaires fassent des conseils d'enfants, il faut en faire dans les stages, mais on peut pas se contenter d'en faire, il faut en parler avec eux, sinon ils vont faire ça mécaniquement parce qu'ils trouvent ça bien<sup>132</sup>. C'est ça la différence entre faire de l'animation et faire de la formation.

Enquêteur : Oui, bien sûr. Mais ça, c'est pas apprendre à penser aux stagiaires, en général, c'est les aider à réfléchir à un dispositif. Mais ce que je te raconte sur la formation explicitement politique, c'est ce que m'ont dit des tas de formateurs. Y a même des protocoles pédagogiques pour discuter de la société en stage.

Marie M. : Alors c'est un problème de transmission. C'est un problème de formation des jeunes formateurs.

Enquêteur : Je crois, oui. »

Cette difficulté de transmission se traduit donc, pour les formateurs les plus « politiques », par une double transformation de l'intention initiale exprimée par Marie M., faire prendre conscience du sens politique d'un dispositif d'animation : d'une part, ils ambitionnent explicitement de faire l'éducation politique des stagiaires ; d'autre part ils construisent des dispositifs pédagogiques dans une finalité politique, ce qui inverse le mouvement du pédagogique au politique prôné par Marie M.

---

131 Jeu traditionnel.

132 Pour autant, les conseils d'enfants seront-ils sans effet « politique » sur les enfants ?

*La technique est sociale, partant la technique est politique.*

Partant de la proximité cérébrale des commandes du membre antérieur et de la face, A. Leroi-Gourhan démontre que langage et technique ne font qu'un :

« Ce triomphe progressif de l'outil est inséparable de celui du langage, il ne s'agit en fait que d'un seul phénomène au même titre que technique et société ne sont qu'un même objet. »

« L'équilibre initial entre les deux pôles du champ de relation [...] le jeu de la face et celui du membre antérieur, [...] lie aussi, implicitement, l'existence du langage et celle des techniques. »<sup>133</sup>

Ce qui caractérise l'homme est l'étroite imbrication des deux outils de communication que constituent la face et la main, le langage et la technique. Tous deux se sont développés de manière indissociable de la société, ils lui sont consubstantiels. Alors que le langage s'est linéarisé et rationalisé, perdant en possibilités imaginaires ce qu'il a gagné en efficacité, les arts graphiques et la technique ont largement préservé les possibilités de l'exercice de l'imagination caractéristique de l'humanité, en permettant à l'homme d'exercer son activité, symbolique et créative, dans un univers qui reste à trois dimensions. La politique, qui est langage, et la technique, qui est société, sont indissociables. Ce sont deux facettes d'une même réalité.

#### Méthodes actives et plaidoyer pour une formation politique

Il y a un certain paradoxe à prôner, pour des raisons d'efficacité pédagogique, des « méthodes actives » qui supposent que l'apprentissage se fait par l'acte et l'action, et à n'accorder à la dite « technique » qu'une valeur secondaire. Le paradoxe se poursuit quand l'on constate à l'observation que, en stage de formation, aucune activité ne saurait s'achever autrement que par une discussion, qui semble en être, sinon le véritable but, du moins le point d'orgue, le moment attendu.

Quand des stagiaires élaborent l'organisation d'un lever / petit déjeuner en centre de vacances, quand ils réalisent un objet en bois menuisé, ne font-ils que des gestes manuels outillés, ne produisent-ils que des réponses à des questions qu'ils ont été capables de se poser, ou bien y a-t-il dans cela d'autres apprentissages ? Si le résultat n'était que la production d'une organisation du lever ou d'un objet en bois alors, selon les formateurs tenants du politique explicite, les méthodes actives seraient sans intérêt. Elles ne servent en effet dans ce cas qu'à produire des réponses mécaniques, manuelles ou verbales. C'est bien parce qu'elles permettent autre chose qu'on les emploie et qu'on les préconise. Cet autre chose, qu'est-ce donc sinon une construction de l'individu (imagination, confiance en soi, esprit critique *etc.*) et une socialisation (coopération, communication, décision collective *etc.*) ?

---

133 André Leroi-Gourhan, 1991, tome I, respectivement pp. 292 et 297-298.

Il n'est point besoin de plaider le caractère politique de la formation. Il est inclus dans les dispositifs. Il n'est nul besoin de discuter de l'activité à la fin de l'activité pour en faire émerger le sens, celle-ci en est déjà chargée. À moins que l'on craigne que les stagiaires ne soient pas capables d'en tirer les leçons par eux-mêmes. À moins de penser que rien de ce qui n'est pas verbalisé n'existe. À moins que l'on ne tienne à guider leur réflexion.

C'est dès lors le plaidoyer qui en devient suspect.

Car décrire l'animation comme technique est évidemment décrire l'animateur (comme) technicien.

« Cette présence trouble de l'objet technique a des effets en retour sur la place de l'humain : par son étrangeté anthropologique, l'objet technique conduit à s'interroger sur le statut des humains, lorsqu'ils sont au contact des machines. [...] On trouve ici la figure courante de l'homme considéré comme machine, du fait de son engagement dans l'activité [...]. »<sup>134</sup>

Les animateurs techniciens ne seraient, pourraient n'être que des machines animatrices ?

La technique n'est pas que gestes, la technique est interactions :

« On court le risque de ne voir dans les personnes engagées dans le fonctionnement des techniques que des opérateurs déployant des compétences cognitives d'adaptation fonctionnelle à leur environnement si l'on ne prend pas en considération comment leur activité technique interfère avec des préoccupations morales. [...] la manière dont les opérateurs agissent, au contact des machines, en relation avec autrui. [...] la question de la responsabilité, qui affleure pour tout incident ; [...] une meilleure compréhension de ce que signifie la notion de respect [...]; et enfin la question de la reconnaissance de soi, de ses compétences personnelles, par autrui [...]. »<sup>135</sup>

Et l'auteur montre que si à la rigueur le geste répétitif pourrait n'être considéré que comme « technique », cette pureté est immédiatement mise à mal par la nécessité de prendre en compte les interdépendances dans l'activité productive et celle de faire face à tous les aléas, irrégularités, incidents et accidents. Comme l'écrit F. Vatin,

« Car le travail est depuis le fond des âges une activité collective : il rassemble les hommes en les associant dans un effort collectif, qui, en même temps, les divise à la mesure du raffinement de la répartition des tâches [...]. »<sup>136</sup>

Dans l'animation, il n'est que d'observer un atelier de bois menuisé où chacun fait indépendamment l'objet de son choix, sans même en principe avoir besoin de parler. Néanmoins, on

---

134 Nicolas Dodier, 1995, p. 39.

135 Nicolas Dodier, 1995, pp. 5-6.

136 François Vatin, 2007b, p. 129. On sait fort bien aujourd'hui que l'invention de l'agriculture est allée de pair, de manière certes variable dans son déroulement mais assez constante dans le résultat à terme, avec le rassemblement des hommes en villages puis en villes et avec une division du travail inégalée auparavant.

y discute des idées et des choix de réalisation ; il faut composer avec l'espace, les matériaux et les outils utilisés par chacun ; les règles de sécurité obligent à tenir compte de la présence des autres ; on se donne à l'occasion des coups de main ou des conseils ; bref, cette activité réputée technique est intensément sociale. Elle impose de « vivre ensemble », elle s'enrichit de la « vivre ensemble ». Elle est politique, mais ne l'est pas sous la forme de l'éducation politique, sous la forme qu'en attendent les formateurs qui considèrent que l'animation est politique, ni sous la forme d'un discours qui mettrait en évidence ses facettes politiques.

« De quoi parlent ces visions inquiètes de la technique ? Leur cible est une forme d'agir, qu'elle soit définie comme “agir rationnel selon les fins” (Weber, Habermas), comme “phénomène technique” (Ellul), ou comme “technique moderne” (Heidegger). [...] les formes d'agir autour des objets techniques sont beaucoup plus variées que ne voudraient le faire croire les critiques de la modernité [...]. »<sup>137</sup>

Dans les grandes lignes, l'auteur affirme que ceux qui formulent ce type de crainte ou de critique ne peuvent le faire que parce qu'ils n'y sont pas allés voir de près. Ce n'est pas le cas des formateurs, qui sont au plus proche de l'acte et de l'action. Ce qui se joue chez eux est autre, d'ordre rhétorique, et il est vrai qu'ils n'ont nulle prétention à une démarche scientifique.

« Il n'est pas possible de partager une fois pour toute le scientifique et le politique, l'humain et le non humain, car les formes imbriquées de l'intéressement varient à chaque fois. [...] L'illusion d'un tel partage appartient au discours de la “modernité”, que ce soit de la part des “modernes” qui défendent les innovations scientifiques et techniques, ou des “anti-modernes”, qui les critiquent. »<sup>138</sup>

#### L'appauvrissement par la répétition ?

Comparant les caractéristiques de différentes activités sportives, athlétisme, sports collectifs, aux jeux traditionnels (jeux de cour de récréation, jeux populaires), P. Parlebas<sup>139</sup> met en évidence fort justement la différence radicale de richesse, entre autres interactionnelle, entre les premiers et les derniers. Il résume sommairement la configuration des premiers par la formule : « un espace de la règle et du chronomètre ». Un espace géographique et social délimité, codifié, sans incertitude. Il montre aussi, en particulier pour les activités motrices comme l'athlétisme, à quel point leur pratique passe par la répétition de gestes de plus en plus finement exécutés, et ce dans l'isolement social, au contraire de la richesse sociomotrice des jeux traditionnels.

137 Nicolas Dodier, 1995, p. 31.

138 Nicolas Dodier, 1995, p. 31.

139 Pierre Parlebas a travaillé en particulier sur la notion de « sociomotricité ». Il est un ancien président national des CEMÉA.



À l'occasion d'un spectacle, j'observe un soir des danseuses rythmiques. Mouvement rapides, saccadés, répétés, automatiques, remarquablement enchaînés et synchronisés. Les danses ont été apprises par la répétition. En apparence, et en suivant les analyses de P. Parlebas, les corps ont été mécanisés.

Cette impression est fautive, selon moi.

En effet, tout autant que les automatismes, on peut voir tout le travail non mécanique que ceux-ci ont nécessité : de l'invention (des chorégraphies), des discussions, des mises au point collectives, de nombreuses interactions entre les personnes pour aboutir à cette production collective, donc des interactions sociales intenses ; tout un travail de fond et de long terme sur les capacités motrices, vitesse, précision, souplesse, harmonie du geste, coordination gestuelle, latéralisation, qui suppose lui aussi des interactions sociales ; de la précision, de la rigueur, de la persévérance, de la volonté, c'est-à-dire de nombreuses capacités morales et cognitives ; de la solidarité, du soutien, de la synchronisation d'horaires et de contraintes sociales, de l'engagement pour soi et pour les autres, bref des solidarités. La pauvreté psychomotrice et sociomotrice apparente n'est que la surface mal comprise d'un travail individuel et collectif considérable et qui n'a en rien appauvri ses participantes.

C'est pourtant ce type de diagnostic qui a été retenu des travaux de P. Parlebas.

### *Que se joue-t-il ?*

« L'animation n'est pas technique », c'est-à-dire ne doit ou ne devrait pas l'être. Le propos est normatif. Je crois pourtant avoir montré qu'elle est nécessairement sociale, même lorsqu'elle n'apparaît que « technique » et même à l'insu de ses acteurs. Quelles que soient les activités et les situations, l'animation suppose des interactions et des régulations, donc une manière de « vivre ensemble » et de « faire société ».

Dès lors, qu'est-ce qui produit ce discours opposant technique et politique, dans une hiérarchie morale – ou politique – valorisant la seconde ?

Peut-on envisager que, si les hérauts de l'animation que sont les formateurs et les organismes de formation affirment avec autant de force que l'animation n'est pas technique, c'est que l'animation a besoin d'un discours de valorisation de soi ? Et que, de manière indissociable, cette valorisation rassemble, comme sous un drapeau ?

De fait, on observe aisément que cette affirmation est bien au cœur de justifications, de tentatives de valorisation de l'animation et de la formation, d'essais de différenciation de la concurrence, de tentatives d'approfondir le débat, d'argumentaires pour dominer le contradictoire.

« Politique, » le terme a aussi toutes les caractéristiques de l'argument implicite. La polysémie manifeste du vocable sert tous ces usages.

Elle est d'ailleurs essentiellement le fait des formateurs et des responsables des organismes de formation. Rarement, les animateurs eux-mêmes ou les cadres de l'animation tiennent-ils des propos aussi affirmés, à moins d'être eux-mêmes d'anciens formateurs. Les formateurs sont les hérauts de l'animation ; ils ont ou se sentent la mission de l'orienter, de dire ce qu'elle doit être.

Elle résulte de l'histoire de l'éducation populaire ; de la peur du dévoiement marchand de l'animation ; de la critique morale de sa professionnalisation ; du rejet du modèle de l'entreprise, incarnation du lieu de l'activité technique, vue comme invitant à de purs comportements de docilité et d'exécution.

Cette revendication de la nature politique, ou à tout le moins non technique, de l'animation, correspond aussi à une lutte symbolique pour maintenir le caractère d'engagement social de cette activité qui a longtemps prévalu dans l'animation volontaire et, dans l'animation professionnelle, jusqu'au remplacement du DEFA par le BPJEPS et le DEJEPS. Une confrontation dans les mots entre « les anciens et les modernes ». Pour l'instant, ce sont encore les premiers qui ont le pouvoir de parler. Mais les acteurs sont surtout les seconds.

\*

Mais, si l'animation n'est pas (que) technique, pour autant est-elle politique, au sens où cela est affirmé et surtout mis en œuvre ? Cette affirmation est très difficile à discuter avec ses tenants. Car ils sont très sûrs de leur fait, d'avoir raison, l'assertion leur donnant un sentiment de supériorité politique bien sûr, morale, et intellectuelle : la certitude d'une meilleure conception, si ce n'est du monde, du moins de leur activité.

\*

Plus qu'une animation qui serait technique, ce qui est dénoncé me semble viser une animation marchandisée et professionnalisée. C'est-à-dire banalisée contre son histoire<sup>140</sup>. En d'autres termes, il s'agit d'une erreur de diagnostic pérennisée par la rhétorique, par la force d'adhésion que contient l'idée d'une animation « politique et non technique », par le pouvoir de séduction qu'elle exerce sur des jeunes militants qui y trouvent une forme de noblesse de l'engagement.

Cette rhétorique est aussi une manière cachée de se dire meilleur que les autres, c'est-à-dire que la concurrence.

---

140 Cf. par exemple l'annexe (de la *1ère étape*) « "L'animation, c'est le contraire de l'éducation populaire" ».

## LA PELLE ET LA PELLETEUSE

Selon que l'on donne une pelle ou une pelleteuse à l'ouvrier pour effectuer une opération de terrassement, tout change.

Sa manière de travailler, la pénibilité de son travail, la vitesse à laquelle il peut avancer, la nature des obstacles qu'il peut surmonter, la précision du travail qu'il réalise, les gestes à effectuer sont différents.

Son statut de conducteur d'engin modifie son rapport de travail aux autres. Il est placé plus haut que le simple terrassier, il maîtrise une machine et une technique, il est qualifié. Son rapport à la hiérarchie et à ses collègues est également différent. Il peut travailler beaucoup plus vite, cela lui permet de réaliser plus de travaux sur le chantier ou plus de chantiers, il est donc plus mobile, son travail a plus de diversité, on a plus besoin de lui.

Son salaire n'est pas le même.

Sa place dans l'enchaînement des tâches du travail d'ensemble non plus. Ce que font les autres avant et après lui est changé.

La manière dont le chantier est agencé, la circulation sur celui-ci, les risques du métier pour lui et pour les autres, les conditions d'accès ne sont pas identiques.

Le planning du travail, son coût, la manière dont il est encadré, les objectifs que l'on peut atteindre et les réalisations possibles sont transformées par sa contribution. Sa dépendance aux autres interventions dans le chantier, les consignes de travail, les précautions, les enchaînements ne peuvent être les mêmes.

L'étendue géographique d'une intervention économiquement viable est modifiée.

La durée des temps de transport et de transfert, le temps qu'il passe hors de chez lui dans un hébergement provisoire en sont également influencés.

Le prix de revient de la journée, la pression économique, la vitesse à laquelle il doit travailler, la précision de la mesure de sa productivité, tout ceci est différemment examiné.

Sa vie, la nature de sa fatigue, sa situation de santé et la nature des maladies professionnelles auxquelles il est exposé sont différents.

Ce qu'il considère et ce qui est considéré comme du bon ou du mauvais travail sont également transformés. Les normes de son métier en sont bouleversées.

Il n'y a pas d'objet qui (ne) soit (que) technique. Tous les objets sont sociaux<sup>141</sup>. Dans le langage des formateurs de l'animation, tout objet, en particulier toute animation et toute formation, est politique. Même si elle ne semble être que technique.

---

141 Nombreux sont les auteurs prestigieux qui l'ont dit avant moi, bien sûr. On pense à André Leroi-Gourhan, 1965, et à André-Georges Haudricourt, 1987, *La technologie, science humaine. Recherches d'histoire et d'ethnologie des techniques*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme.

## « LES CEMÉA N'ONT PAS DE STRATÉGIE EN ANIMATION VOLONTAIRE » DES FOURNISSEURS PASSIFS FACE AU MARCHÉ

Interrogé par les représentants syndicaux lors d'une réunion du comité d'Entreprise (CE), le directeur administratif, financier et des ressources humaines des CEMÉA, président du CE donne des réponses qui engagent un échange entre participants<sup>142</sup> :

« Le président reprend la parole. Il apporte des réponses aux questions des élu.e.s mais souhaite s'exprimer dans une vision plus globale.

Il pense, à titre personnel, que les Ceméa sont en panne de développement.

L'animation volontaire est en forte baisse. Le nombre de stagiaires accueillis chute de 11 % entre 2016 et 2017 et de 30 % si on regarde à 5 ans. Cette chute n'est pas complètement compensée par le développement d'autres activités, les Ceméa subissent ces évolutions. De plus, ces évolutions auraient dû conduire certaines AT [associations territoriales, c'est-à-dire les associations régionales qui composent les CEMÉA] à réformer leur secteur Animation volontaire, à revoir le nombre d'ETP impliqués dans le portage de l'activité. Ce n'est visiblement pas le cas, les charges fixes restent identiques, ce qui conduit une grande partie de l'activité BAFA-BAFD à être déficitaire.

Les services de la DOAFRH [Direction de l'Organisation Administrative, des Finances et des Ressources Humaines] ont conduit des audits financiers sur 5 AT et 4 d'entre-elles ont un secteur BAFA-BAFD déficitaire. Une baisse de 30% de l'activité sur 5 ans aurait conduit une entreprise ordinaire à une réduction des effectifs de 30%.

L'animation volontaire, à l'échelle de l'UES<sup>143</sup>, c'est près de 50% de l'activité. Sur 400 salarié.e.s de l'UES, la baisse d'activité, pour être compensée, concerne entre 40 et 60 salarié.e.s.

Évidemment, les Ceméa ne sont pas une entreprise ordinaire. Il s'agit là d'un raccourci car nous ne sommes pas une seule association mais un regroupement d'associations en UES mais néanmoins ces baisses interrogent inévitablement à terme la question de l'emploi.

---

142 CEMÉA comité d'entreprise, 2018, transcription intégrale des pp. 8 à 10 du compte-rendu de la réunion du comité central (les sauts de lignes sont ceux de l'original et marquent en principe un changement d'intervenant ; j'ai intégralement respecté la forme du document, y compris l'orthographe). Pour aider à l'interprétation des attitudes des participants, qui à vrai dire ne sont pas ici dans l'affrontement, voici les positions de principe : le SEP-UNSA (dont le secrétaire du CE) est plutôt dans une logique de coopération avec la direction et la FERC-CGT en opposition.

143 Unité économique et sociale, structure juridique fédérant l'ensemble des associations régionales et l'association nationale des CEMÉA.

Le secrétaire déclare que la baisse du secteur de plus en plus en concurrence a été posée depuis longtemps au CE. Ces chiffres ne font que conforter la situation actuelle.

Parle-t-on en fin de compte de choix forcés pour l'Animation Volontaire ?

Doit-on penser que l'Animation Volontaire ne sera plus présente aux CEMÉA dans 5 ans ?

Après les traités de fusions, a-t-on observé que la proportion d'Animation Volontaire avait baissée ?

Une élue Ferc-cgt concernant la situation de l'animation volontaire, intervient pour poser le problème du développement pour relancer de l'activité, si parallèlement on ne dispose pas de salariés disponibles pour le faire. Quels moyens seront donnés aux associations qui n'ont pas de fonds propres ?

Le président déclare que chaque association de l'UES est autonome depuis 1986, elle a son destin en main. Attendre du réseau les solutions financières est suicidaire.

Le réseau n'a pas de ressources suffisantes pour soutenir l'ensemble des Associations en difficulté.

Si l'élue Ferc-CGT pense aux apports avec droit de reprise, le président précise qu'en aucun cas ils ne peuvent financer des déficits.

Ce que nous constatons dans les audits financiers réalisés, c'est que l'animation professionnelle, second pilier de l'activité des Ceméa, est très souvent excédentaire que l'on répartisse les charges générales au chiffre d'affaires ou à la journée stagiaire.

Pour autant, ce secteur est également fragile, démarche qualité, formations en FOAD [formation ouverte et à distance], locaux habilités à recevoir du public, autant de défis qu'il est indispensable de relever puisque dans bien des cas l'animation professionnelle est la « vache à lait » c'est-à-dire l'activité rentable de l'association.

une élue Ferc-cgt demande : si on constate que l'animation professionnelle, est un pilier de l'activité des Ceméa, par rapport aux réformes de la formation professionnelle à venir : comment et dans quelles conditions les AT sans saisissent pour développer les formations de niveau 5 par exemples ?

Un élu SEP UNSA précise que les responsables de l'animation professionnelle travaillent déjà cette question dans certaines AT, mais, en ce qui concerne l'Animation Volontaire, il considère qu'il y a depuis longtemps aux CEMÉA dans ce secteur, comme une sorte de refus de dépendre des appels d'offres territoriaux ou nationaux, ce qui pourtant apporterait plus de sécurité dans les financements : « C'est une erreur. »

Pour le président, il y a également une corrélation à faire entre la baisse des activités de l'Animation volontaire et la baisse du nombre de militant.e.s aux CEMÉA.

De plus, le chantier dénommé Massification<sup>144</sup>, amorcé il y a plus de deux ans, révèle son lot de résistances au changement en Animation volontaire.

L'image est peut-être un peu forte, mais le président trouve que les Ceméa n'ont pas de stratégie en Animation volontaire. Les Ceméa risquent à terme de toucher en BAFA exclusivement les classes sociales

---

144 Visant à augmenter la production.

supérieures.

A ce jour, nous n'arrivons pas à toucher massivement les classes populaires, celles qui ont besoin d'une prise en charge pour suivre l'ensemble du dispositif BAFA-BAFD ». Les logiques de partenariats ne sont pas suffisamment travaillées et mises en œuvre. Depuis la fin des écoles normales et la formation obligatoire des enseignants, fléchée vers les Ceméa [en 1983], nous n'avons pas revisité la stratégie.

On ne peut pas attendre que les téléphones sonnent pour avoir des inscriptions de stagiaires.

Le BAFA est un produit très concurrentiel, nous ne gagnerons pas la guerre des prix mais nous pouvons gagner celle de la notoriété et construire localement des partenariats solides.

Enfin, en ce qui concerne les modalités d'accueil, nous devons collectivement et rapidement trancher. Les choix que nous serons amenés à réaliser auront des impacts sur l'activité, l'emploi ; ces impacts ne doivent pas guider nos choix mais ils ne peuvent être ignorés.

Le secrétaire du CE intervient et déclare que s'il y a des résistances au sein des Ceméa, il faut aussi se poser des questions sur les logiques de fonctionnement et de cooptation qui ont été maintenues alors que « tout allait bien ». Il s'agit aujourd'hui d'un véritable changement de culture qui peut et doit être accompagné, et qui va bien au-delà du débat, internat-externat, qui crée des clivages.

Un élu SEP UNSA intervient en précisant : « oui demain, «E-learning et Foad» deviendront en animation professionnelle obligatoires. Au niveau de l'AN [association nationale], je constate que malheureusement le pôle média et son éducation critique, très intéressantes, ne sont pas rattachés à cet enjeu.

Ce qui est inquiétant, c'est plutôt le manque de vision à long terme pour les CEMÉA.

On n'a pas pensé la transmission, beaucoup de salariés sont partis en retraite et ils ne reviennent plus. Le mouvement pédagogique ne rencontre pas forcément l'OF [organisme de formation], la FOAD n'a pas été prise en charge par le mouvement. Pourtant dans le mouvement pédagogique, il y a des jeunes qui pourraient ! C'est pourquoi je demande quelle sera l'adaptation, face à la résistance constatée concernant la FOAD qui deviendra obligatoire ?

Une élue Ferc-cgt par rapport à la nécessité de développer, par exemple, les formations en FOAD au regard des difficultés financières des associations demande : quels sont les moyens pour s'équiper ? Quelles réflexions pour valoriser ce type d'interventions pédagogiques bien qu'elles ne soient pas en lien avec nos démarches pédagogiques ?

Un élu SEP UNSA signale l'inquiétude des salariés.es par rapport aux fusions<sup>145</sup>.

Cette inquiétude s'illustre avec la baisse des budgets et l'analyse que nous en faisons. Les projets sont assez fragiles.

Par exemple en Nouvelle Aquitaine, nous avons donné un avis favorable mais on ne sait pas ce qu'il va se passer d'ici la fin de l'année...

---

145 Il s'agit des fusions entre associations régionales résultant de la modification de la carte administrative des Régions françaises.

Le président précise que pour lui, l'inquiétude apparaît lorsque le projet de développement est inexistant. Il faut trouver donc trouver de nouvelles dynamiques.

Le secrétaire du CE signale, que la prospective et la perspective ont déjà été travaillées aux CEMEA, il y a quelques années.

Mais que les résultats concrets pour les salariés.es. sont difficiles aujourd'hui à mesurer. »

Des salariés.es parlent actuellement dans ce domaine « d'une forme d'autisme » des directeurs territoriaux sur « la nature du projet de développement » qui n'écourent parfois qu'eux-mêmes.

En d'autres termes, le temps laissé aux salariés.es pour le développement laisse souvent à désirer. Cela est souvent peu reconnu au niveau de la répartition du temps de travail par l'employeur. Le temps d'appropriation de la transformation du mode de gestion et de management par le salarié.e n'est généralement pas envisagé ou encore, les indicateurs qualité de «sa bonne volonté» sont rarement mis en évidence.

Une gestion «économique et solidaire» des ressources humaines où les générations ne se rencontreraient plus est un risque fort pour les CEMÉA.

On peut aussi se demander de quels types de réformes parle-t-on lorsque les directeurs et les cadres aux CEMÉA sont pour la plupart issus de l'Animation volontaire ?

Le président répond que les directeur.rice.s territoriaux.ales ne sont pas en désaccords avec la mise en application d'un projet de développement mais qu'elles.ils n'en ont parfois pas les moyens, pas les équipes et pas le temps. »

Le directeur est remarquablement « transparent » et « pédagogue » dans ses propos, et l'on peinerait à trouver une entreprise dont les dirigeants fassent aussi ouvertement état de leurs stratégies ou des carences de celles-ci lors d'une réunion du comité d'entreprise. Il ne faut évidemment pas lire ce qu'il dit avec naïveté. Ses interventions visent à faire comprendre, ou accepter, un certain nombre de principes aux représentants syndicaux, entre autres l'ajustement des effectifs de salariés au niveau d'activité. Ils sont aussi la trace de ce que certains nomment des « luttes idéologiques » au sommet de l'association, c'est-à-dire au sein de l'équipe de direction nationale, portant sur la stratégie de développement à adopter : ici, le directeur plaide en fait sa position, espérant le soutien ultérieur des syndicats.

On note au passage, mis en avant par les acteurs eux-mêmes, tout un ensemble d'ingrédients caractéristiques des fondamentaux de cette activité de formation. Sans ordre d'importance : la propension de tous, syndicats compris, à la logique « productiviste », pour des raisons essentiellement liées au maintien de l'emploi ; l'absence de stratégie, de vision à long terme, mais aussi l'absence de démarche de prospection et de vente des formations en direction des clients ; la domination symbolique de l'animation volontaire ; l'incompétence collective des dirigeants en



matière de gestion ; les « domaines réservés » des directeurs territoriaux, sur la gestion, les ressources humaines et le développement ; les difficultés à recruter et à garder des militants ; la perte définitive de savoirs et de compétences qui n'ont pas été transmises par les « anciens ».

## DES PRIX TRÈS PROCHES, MAIS...

Les prix des stages de l'animation volontaire des différents organismes – ceux qui, ensemble, représentent la quasi totalité du marché – sont très proches (et ceux de la formation professionnelle identiques, pour les raisons développées dans la suite de l'exposé). Du moins pour la même formule de stage<sup>146</sup>.

Car si l'on compare une formation en demi-pension et la même en internat (certaines sont d'ailleurs proposées selon les deux formules, voire trois formules avec l'externat), la différence se rapproche de 100 €. Notons au passage que, de l'aveu d'un directeur :

« ça améliore notre marge, en fait on économise plus que ça en coût d'hébergement sur le prix de revient du stage ».

L'intention initiale était, en mettant sur le marché des stages nettement moins chers que la concurrence, d'attirer à soi un plus grand nombre de stagiaires. Mais ces « solutions » économiques ont été, en peu de temps, adoptées par tous les organismes, dont la plus grande part de l'offre est dorénavant proposée en demi-pension (de 75 à 90 % des stages du calendrier). Les prix de vente des stages sont donc restés quasi identiques d'un organisme à l'autre. Il en résulte que l'effet concurrentiel est annulé. Meilleure marge, mais non meilleur recrutement pour les stages. Le nombre de stagiaires n'évolue pas en raison de l'offre de prix car il est déterminé par des facteurs macro-sociaux (comme la montée en puissance puis la décroissance du péri-scolaire ou le nombre de stages pratiques disponibles). Cette situation limite également les effets du jeu sur le calendrier pour développer l'offre. En l'absence de l'incitation par un prix inférieur à celui de la concurrence, les organismes constatent en ouvrant plus de stages que ceux-ci se remplissent moins. Ne sont plus rares les formations organisées pour moins de 50 % des maximums autorisés – 40 stagiaires pour les stages BAFA, 30 pour les stages BAFD – et parfois pour un effectif inférieur à 10 stagiaires. Dans ce cas, ils peuvent être financièrement déficitaires.

On voit actuellement apparaître des stages en hébergement sous tente. Cela concerne assez logiquement les formations d'approfondissement BAFA qui portent sur des thèmes tels que

---

146 Même les formations de l'IFAC, dont tout le monde dit qu'elles sont moins chères « parce qu'ils n'ont pas les mêmes frais de structure, ils ne font pas de placement et ils viennent du monde de la politique et des affaires » (Yvan R. président de l'UFCV Sarthe), sont de 5 € moins chères que, par exemple, celles des Francas.

l'itinérance, le camping, les adolescents, voire la préparation des « mini-camps »<sup>147</sup>. Mais, aux époques de l'année qui s'y prêtent, des formations générales BAFA commencent à être proposées sous cette forme – en particulier par les Francas. La responsable de l'animation volontaire de cet organisme m'a confié à ce propos :

« Ça nous fait économiser environ 100 € par stagiaire pour l'hébergement. Les prix sont lissés sur l'année, il n'est pas possible d'apprécier exactement comment cette économie se répercute. Mais c'est énorme. »

Explicitement donc, la raison est économique. Mais l'habillage est pédagogique. Cette pratique ne semble toutefois pas en mesure de s'étendre car la clientèle des stages préfère manifestement un stage en demi-pension (être bien installé dans les locaux de travail, rentrer le soir chez soi).

Yvan R. président de l'UFCV Sarthe, membre du jury BAFA : « la société a complètement changé. L'économique nous a bouffés. Les stagiaires, ils font des comparaisons. Maintenant, on fait beaucoup de formations en demi-pension, mais c'est juste une adaptation au monde économique. »

Pour les stages de l'animation volontaire, Fabrice D, responsable de formation BPJEPS, BAFA et BAFD, permanent de l'AFOCAL précise :

« Le prix est lissé avec les autres stages parce qu'ils ne coûtent pas tous la même chose. Le point d'équilibre, il est *a priori* autour de 23 ou 24 stagiaires. Mais tu vois, ici ils sont 14 mais le stage se tient quand même. »

Des justifications pédagogiques ne sont pas difficiles à élaborer :

« Certains stages sont proposent [*sic*] un hébergement en tente. De nombreux séjours de vacances pour enfants sont organisés en camping, c'est pourquoi nous proposons aux stagiaires de se familiariser avec ce mode d'hébergement. En complément des contenus abordés en formation générale animateur, les stagiaires pourront expérimenter la vie quotidienne en camp : organisation d'un campement, vie collective en séjour sous tentes, séjour en pleine nature. »<sup>148</sup>

Il arrive à des organismes de se mettre à eux-mêmes des limites à cette logique de jeu sur les prix de revient. Ainsi le Conseil d'administration des CEMÉA de la région Bretagne a imposé à son directeur régional, pour des raisons « d'efficacité pédagogique », que tous les stages d'approfondissement BAFD soient organisés avec la formule de l'internat. Le directeur regrette cette décision, qui lui semble avoir trop de conséquences économiques dans un cadre concurrentiel et pour une association fragile, mais il s'y conforme.

---

147 « Camps » de durée courte (typiquement, deux nuits), avec hébergement sous tente donc, organisés dans le cadre d'une semaine dans un accueil de loisirs, en principe sans hébergement.

148 Source : site des Francas des Pays de la Loire, <https://www.francaspaysdelaloire.fr/formations/formation-generale-animateurs/stages/formation-generale-animateurs-4/>.

\*

Cependant :

« La question du “*pricing*” se résumait à l’opposition répétitive et stéréotypée entre deux types d’explication incompatibles, la première inspirée par la théorie économique et réduisant la fixation du prix au jeu de l’offre et de la demande ; la seconde, d’inspiration sociologique et/ou anthropologique, fondée sur des catégories comme celle du jugement, de distinction ou de réseau social. »<sup>149</sup>

On pourrait dire, pour ce qui nous intéresse ici, que ni le jeu de l’offre et de la demande, ni celui des catégories du jugement ne jouent de manière déterminante dans la fixation du prix de la prestation de formation, qu’elle soit vendue directement au stagiaire ou bien au financeur. On n’est pas en présence d’un marché qui fonctionne selon les canons des deux disciplines tels que rappelés par l’auteur.

Bien sûr, comme je viens de le montrer, les mécanismes de l’offre et de la demande semblent jouer entre fournisseurs, chacun cherchant à se placer mieux que la concurrence. Mais finalement, les prix restent peu ou prou identiques d’un organisme à l’autre et relativement stables. Ils sont en fait tout autant influencés par les prix de revient, selon un raisonnement autonome de chaque association qui aboutit au même résultat, que par les processus hétéronomes du marché.

Les organismes, respectueux au moins en paroles de ce qu’ils considèrent comme leur vocation sociale, conscients que le prix des formations les rendent à peu près inaccessibles – sans financement – aux jeunes des classes populaires<sup>150</sup>, ne cherchent pas à les augmenter pour améliorer leur marge lorsque par exemple le marché leur est favorable. Néanmoins, tous les observateurs extérieurs s’accordent à dire que les prix des formations sont élevés. On peut douter de la fiabilité de leur vision dans la mesure où ils en jugent sans avoir en main les comptes des organismes de formation. Mais voici deux témoignages mieux informés, plus rares et plus difficiles à obtenir :

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « Le BAFA, on a des bons prix. Ça permet de faire du bénéf et de l’investir ailleurs. »

Mickaël L., chargé de mission BAFA-BAFD au sein de la DJEPVA (Direction de la jeunesse de l’éducation populaire et de la vie associative du Ministère de la Jeunesse et des Sports) : « En *off*, les organismes me disent que c’est une activité très rentable. »

Les positions relatives entre organismes peuvent évoluer. De plus, le nombre d’individus qui s’inscrit au BAFA a varié au cours des années passées – sur les dix dernières années – dans la fourchette de 60.000 à 90.000 environ, ce qui est loin d’être négligeable. Mais il semble que, bon an mal

---

149 Michel Callon, 2009, p. 260.

150 Les dirigeants associatifs faisaient exactement le même constat il y a quarante ans.

an, les organismes de formation considèrent qu'ils auront de toutes façons les clients pour remplir leurs stages et que c'est d'abord une question de programmation.

En résumé, ce n'est guère la demande et ses variations qui ont une influence sur le prix de vente des formations, mais plutôt l'offre concurrente et les prix de revient internes. Concurrence marchande, concurrence idéologique, les formations s'inscrivent bien sur un marché, même si celui-ci est loin de l'idéal-type du marché fluide. C'est plutôt indirectement que jouent les prix : sur le résultat financier (comptable) des organismes.

## L'AFOCAL ET LE RECRUTEMENT CHRÉTIEN

Dans les mécanismes d'appariement entre clients et fournisseurs de la formation que je décris, on peut observer, à la marge, quelques cas particuliers. L'un d'eux est l'AFOCAL. Organisme qui s'affirme tout autant laïque que les autres, il a une réputation de culture chrétienne en raison de la personnalité (quand il s'agit d'individus) et de la nature (quand il s'agit d'organismes) de ses fondateurs.

« Sans méconnaître l'inspiration chrétienne de la plupart des associations fondatrices, l'AFOCAL est laïque et déclare qu'elle n'a ni caractère confessionnel, ni caractère politique. Elle entend respecter les croyances et les convictions de chacun. »<sup>151</sup>

L'« inspiration chrétienne » dont il est question ne marque en rien les formations de cet organisme<sup>152</sup>. Néanmoins, il attire les religieux impliqués dans l'animation, que l'on y voit éventuellement en habit<sup>153</sup>, ce qui est parfaitement inimaginable dans la quasi totalité des autres organismes<sup>154</sup>.

---

151 Sources : <https://www.afocal.asso.fr/2012/04/12/presentation-afocal/> et *Recueil de textes à l'usage des formateurs*, p. 7

152 J'ai pu suivre en observateur plusieurs de ces formations : un approfondissement BAFA, un perfectionnement BAFD, une semaine d'un BPJEPS LTP.

153 Ainsi, dans un stage de perfectionnement BAFD auquel j'ai assisté en octobre 2017, il y avait parmi les sept participants une religieuse en habit et un prêtre en soutane, qui m'a déclaré : « je suis venu à l'AFOCAL parce que là, au moins, je savais à quoi m'attendre ». Dans le stage d'approfondissement BAFA qui se déroulait aux mêmes dates dans le même lieu, il y avait également trois moines, en civil mais aisément repérables, et un moine en habit.

154 Interrogés à ce sujet, les plus militants des formateurs d'autres organismes (CEMÉA, Francas) reconnaissent explicitement qu'ils auraient les plus grandes difficultés avec ce genre de situation. Sur le plan des idées, une des questions sous-jacentes porte la conception de la laïcité, éventuellement confondue dans ces organismes avec l'athéisme (soit une négation dite « active » de l'existence d'un dieu). Mais les réactions des formateurs ne sont pas qu'intellectuelles, loin s'en faut.

## DES ÉVALUATIONS, OUI, MAIS QUE FAUT-IL ÉVALUER ?

Non que la qualité des formations soit sans importance, mais parce que ce n'est pas un critère qui joue : les stagiaires, n'étant en mesure de comparer les organismes que par le biais de ce qu'on leur raconte (leurs camarades, leurs parents, des proches) et étant le plus souvent satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, n'ont pas de raison d'en faire le critère principal de leur choix. Quand les prix sont identiques ou presque et que la qualité des formations est, perçue par les stagiaires avec les moyens dont ils disposent, assez uniformément appréciée, ce sont bien sûr d'autres critères qui restent déterminants.

Il n'y a guère, du moins visibles et repérables par les stagiaires, de différences entre les principaux organismes de formation. Il s'agit bien d'une caractéristique du marché des singularités : le caractère incommensurable du produit (en l'occurrence le service délivré) et l'incertitude sur sa qualité, laquelle ne peut être évaluée qu'après l'achat, dans notre cas après la fin du stage ou même plutôt du cursus de formation. Il faut même être plus précis quant à ce dernier aspect, car on peut au moins définir trois stades où, de son côté, le stagiaire apprécie cette qualité : en cours de formation et immédiatement à la fin de la formation, ce qui correspond au moment où les formateurs recueillent un « bilan »<sup>155</sup> qui reste le plus souvent très général, qualitatif et même affectif, surtout dans les formations de l'animation volontaire ; au moment de l'épreuve de réalité que constitue l'expérience pratique de l'animation<sup>156</sup> ; par l'échange ultérieur entre animateurs, et la comparaison qu'il rend possible. Si les formateurs et les organismes pratiquent une forme de ce qu'on appelle dans les canons de la formation une « évaluation à chaud », ceux-ci ne se sont dotés d'aucun outil ni procédé permettant une « évaluation à froid » : on ne sollicite pas les stagiaires, typiquement dans les trois à six mois après leur formation, pour obtenir leur avis en particulier sur son utilité dans la pratique de l'animation. Les échos ultérieurs que peuvent recueillir organismes et formateurs proviennent au mieux – car en réalité ils ne posent pas de questions à ce sujet – des stagiaires qui s'inscrivent à la formation « suivante » (stage d'approfondissement BAFA, quelques années plus tard formation générale BAFD), c'est-à-dire des anciens stagiaires satisfaits.

---

155 Ce que, dans le langage de la formation, on nomme une « évaluation à chaud ».

156 Qu'on peut faire correspondre à l'« évaluation à froid », différée dans le temps et à l'issue de la mise en pratique des apprentissages réalisés et de la mise à l'épreuve de leur utilité et adéquation dans les situations réelles.

Et d'ailleurs, sur quoi faire porter l'évaluation quand l'éventail des objectifs possibles – et même énoncés – de ces formations est tellement étendu ? Résultant des exigences réglementaires, élaborés collectivement par l'organisme, décidés plus particulièrement par l'équipe de formateurs, éventuellement retenus à titre personnel par chaque formateur, répondant aux attentes exprimées par les stagiaires<sup>157</sup> ? Objectifs officiels et officialisés, c'est-à-dire portés à la connaissance des stagiaires ; non dévoilés ; implicites voire occultes ? On peut parler de définition plurielle, peu consensuelle et peu formalisée, des qualités. Peut-être les « démarches qualité » en cours obligeront-elles à une certaine clarification et convergence au sein de chaque organisme ? Dans la configuration actuelle, un outillage pour la recherche véritable de l'avis des stagiaires – évaluation à chaud, évaluation à froid – supposerait une décision centralisée, non seulement en termes d'outils, mais d'objectifs, donc de pédagogies : on ne s'étonnera pas que ce soit les organismes les moins militants et les plus proches d'une logique d'entreprise qui sont le mieux dotés de ce point de vue.

Notons que ces qualités semblent n'avoir aucune influence sur le prix, tant il est vrai que, dans chaque organisme de formation, les acteurs ont la conviction, ou l'affirmation, de faire les meilleures formations<sup>158</sup>. Il n'y a donc aucune raison, liée à ce type de critères, qu'ils en baissent le montant. Ils savent aussi que, s'ils ne persuadent pas, ces prix peuvent dissuader, ils ne sont donc pas non plus dans la logique de les relever.

Enfin, on remarquera que cette ignorance relative a pour conséquence que les critères qui font d'une formation un « bon stage » ne coïncident que très partiellement pour les formateurs et pour les stagiaires. Prenons un exemple un peu marquant : lorsque le public du stage est jeune, typiquement des lycéens de 17 et 18 ans en classe de Terminale et même souvent de Première, les formateurs déclarent volontiers qu'il ne s'agit pas d'une session intéressante ; qu'ils ne sont pas allés bien loin avec les stagiaires dans les travaux de réflexion ; que ceux-ci « sont immatures, se croient en colo, se comportent comme des gamins »<sup>159</sup>. Les stagiaires en question, quant à eux, peuvent être enthousiasmés par leurs découvertes, par la vie collective, voire par la relation qu'ils ont eue avec les formateurs, vécue comme très différente de celle qu'ils entretiennent avec leurs

---

157 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Le “cadrage” du premier jour de stage ». Dans ce stage d'approfondissement BAFD auquel j'ai assisté en observateur en octobre 2017 (stage d'une durée de six jours), la phase correspondant aux présentations, formulation des objectifs, expression des attentes des stagiaires et élaboration des critères de satisfaction a pris la totalité de la première journée.

158 Cf. l'annexe « Ils le disent tous, qu'ils sont différents ».

159 Les formateurs le disent souvent de manière bien plus crue, et le propos peut confiner au mépris. Il s'agit bien sûr là, entre autres, d'une manière discursive de se conforter entre formateurs dans sa différence et sa supériorité sur les stagiaires. Il n'empêche, ce point de vue est quasi systématique (et n'a rien de nouveau, on l'entendait il y a quarante ans). Sur la centaine de formateurs que je connais, tous organismes confondus, il n'y en a qu'un seul qui affirme, au contraire, aimer particulièrement ce public : « ils sont mignons », dit-il.



enseignants. Ces situations n'ont rien d'extrême ; il s'agit au contraire du cas le plus fréquent compte tenu du public moyen d'un stage de base BAFA. Si les formateurs font aussi peu de cas et aussi régulièrement des critères de satisfaction des stagiaires, il est peu probable que ceux-ci influencent les formations.

On le voit, si une évaluation formalisée des formations devait un jour être mise en place, vraisemblablement sous la pression des processus de certification des organismes de formation, le travail de clarification et de convergence à réaliser est considérable. Au risque d'une encore plus grande difficulté à recruter et à conserver des formateurs volontaires

## ILS LE DISENT TOUS, QU'ILS SONT DIFFÉRENTS

Tous les dirigeants associatifs et les responsables de formation, représentants institutionnels, affirment l'existence d'une (grande) différence entre les organismes et sont, là-dessus, unanimes à affirmer que :

Éric P., responsable des formations professionnelles de la FAL 44 : « Quand on regarde nos sites Internet, on lit la même chose. On ne peut qu'être d'accord avec toutes ces intentions. La différence, c'est ce qu'on met derrière les mots, c'est comment on met en pratique ce qui est annoncé. »

Le propos contient deux dimensions. D'une part, tous affirment, et souhaitent, être incommensurables. Ce faisant, déclarant cela, les uns et les autres se mettent hors du champ de la concurrence. Mais d'autre part, tous prétendent être les meilleurs, en particulier les plus cohérents entre le dire et le faire, et les plus efficaces ou les plus compétents dans l'acte de formation. Pour affirmer cela, il faut bien sûr être commensurable avec les autres, qui redeviennent des concurrents. On apporte donc plus que les autres, tout en étant singulier.

Il s'agit d'un paradoxe amusant, cette uniformité à affirmer une différence, entre « nous » et « eux », les autres. Confusion entre parole et acte ?

« Oui mais moi [ou nous], c'est pas pareil ».

La justification consiste en l'affirmation de la réalité d'une différence, affirmation discursive d'une différence qui serait réelle et non discursive. Cette forme de justification et de valorisation n'est pas si banale qu'elle y paraît. D'une part, elle permet, du moins dans la discussion, de se dédouaner de toute incohérence entre les valeurs et la réalisation<sup>160</sup> de ce discours. On affirme réaliser, ce qui est une affirmation qui prétend être une réalisation ; ce qui est frappant, et encore plus au travers de l'assurance avec laquelle les locuteurs déploient cette affirmation, c'est qu'ils semblent croire que celle-ci a déjà valeur d'action, puisqu'ils en font une preuve suffisante de la valeur de leur action. D'autre part, elle revient à affirmer que ce qu'on fait est mieux que ce que font les autres, et même est le meilleur de ce qu'il se fait. Ce qui est savoureux est bien sûr que ce type d'affirmation est utilisé par tous, avec la même assurance et la même conviction.

L'affirmation ci-dessus, quand elle se suffit à elle-même, quand elle reste affirmation, est intangible. Mais pour être crédible, il faut parfois apporter des éléments factuels, et dès lors accepter

---

160 Réaliser, c'est rendre réel.

de se rendre mesurable. Accepter l'évaluation comparative. Il y a là une ambivalence centrale, qui est au cœur de l'engagement de ceux qui se disent militants, pour qui il n'est pas question de mesure, de clients, d'indicateurs. Les « démarches qualité », de certification, de qualification des organismes imposées par la loi sur la formation professionnelle de 2014 *via* la responsabilité des OPCA en la matière, heurte de plein fouet cette manière de faire qui est une manière d'être. Les acteurs des organismes les plus proches du pôle entreprise trouvent, au contraire, naturelles ces démarches.

Le même genre de propos, moins général, plus concret, est également tenu par les formateurs. Éventuellement plus factuels (mais il est difficile de distinguer les faits de ce qui se raconte entre formateurs), ils relèvent de la même dynamique générale, celle d'une réassurance auto-référentielle. Voici le type de témoignage que j'ai, à de nombreuses reprises, recueilli de la part de formateurs :

« On était sur le même lieu, en parallèle avec un stage de [tel organisme]. Comme ça, je suis allé voir leur grille et leur doc, eh ben dis donc [...] ».

S'ensuit une description de manières de faire pour le moins problématiques. Par exemple :

« Ils ont des procédures, tout est écrit d'avance, ils font exactement ce qui est indiqué dans la procédure, sans rien changer ».

Ou alors : « J'ai vu comment ils font l'évaluation. En fait ils sont sur le c... des stagiaires du matin au soir, c'est pas de l'évaluation, c'est du terrorisme ».

Et : « leur responsable de formation, il faisait n'importe quoi ; le soir, il allait fumer son joint avec les stagiaires ; des fois, il se levait pas le matin ».

Toutes ces déclarations circulent entre formateurs. Elles sont bien sûr invérifiables et très probablement partiellement fondées. Je n'ai pas constaté qu'elles soient utilisées en stage pour convaincre des stagiaires qu'ils font leur stage avec le meilleur organisme. Les formateurs sont assez peu enclins à faire « de la retap » même pour leur propre association, ça leur paraît malpropre, immoral. Elles sont à usage interne. Et l'on peut donc s'autoriser à penser que leur fonction est d'abord de produire de la cohésion et une certaine forme de réassurance. Car en fait, comment savoir que « nos formations sont bonnes », sans aucun dispositif pour ce faire, si l'on n'a comme repère que les déclarations des stagiaires ayant changé d'organisme, qui expriment surtout du contentement ? Il n'y a guère que l'avis des « collègues », des « copains » formateurs, entre-soi, sur lequel s'appuyer.

Accepter l'affirmation que certains seraient différents n'est jamais qu'adopter l'idée des personnes concernées. Le travail de l'enquêteur est de savoir en quoi.

## DES THÈMES DE STAGES D'APPROFONDISSEMENT BAFA

Voici un certain nombre d'exemples saisis dans le catalogue 2017 de Familles Rurales (sélection) : « Le jeu sous toutes ses formes » ; « Accueil d'enfants en situation de handicap » ; « Petite enfance » ; « Art et spectacle » ; « Nature et environnement » ; « Animation en TAP en accueil péri-scolaire » ; « Séjour court et séjour de vacances sous toile » ; « Jeux sportifs et activités en pleine nature » ; « Séjour ados en France et à l'étranger » ; « Langue des signes française » ; « Découvrir la nature par le jeu » ; « Séjours courts du bord de mer ».

On y distingue aisément trois catégories : des thèmes généralistes, par tranches d'âge ou par terrain d'exercice (adolescents, jeunes enfants, péri-scolaire) ; des thèmes d'activité (par exemple les jeux) ; des thèmes spécialisés (par exemple la langue des signes). L'examen plus large et pour l'ensemble des organismes de ces thèmes amène à deux observations.

On voit s'y côtoyer des options traditionnelles, qui étaient déjà présentes il y a quarante ans (les tranches d'âge, les activités de type « Jeux ») et des thèmes au contraire tout à fait spécifiques et qui sont apparus plus récemment (« Publics en situation de handicap »). Les premières sont très largement utilisables par les animateurs dans la plupart des situations d'animation (on peut jouer dans presque n'importe quelle circonstance avec presque n'importe quel public), les secondes supposent de la part des stagiaires qui les choisissent un terrain d'application spécifique. Sur le plan marchand, ces dernières sont assimilables à des produits de niche (mais en réalité tous les organismes ont des propositions similaires et donc cherchent à occuper la même niche).

Pour améliorer leurs chances de remplir leurs stages, nombre d'organismes, s'ils présentent les thèmes séparément dans leurs catalogues (papier ou sur Internet), font des « assemblages » dans les stages. Les regroupements se font plus par opportunité que par proximité des thèmes. Par exemple, en octobre 2017, l'AFOCAL organisait un stage d'approfondissement BAFA comprenant les thèmes « Péri-scolaire », « Accueil de loisirs » et « Découverte scientifique », accueillant au total 23 participants. En décembre 2017, un stage de l'UFCV regroupait « Péri-scolaire », « Créativité » et « Récup-zik » (faire de la musique avec des matériaux de récupération), avec 14 stagiaires et 2 formateurs (pour 3 thèmes). On voit que si ces assemblages un peu improbables n'avaient pas été organisés, aucun de ces thèmes pris isolément n'aurait été économiquement, ni même probablement pédagogiquement, viable.

On peut s'interroger sur l'équilibre entre les deux types d'offre. On observe d'un côté des thèmes généralistes, utiles pour la plupart des animateurs, qui sont susceptibles d'attirer un grand nombre de stagiaires mais ne se différencient pas des propositions concurrentes et ne permettent pas à un organisme de mettre en avant une offre originale. Rappelons ici que cette offre est destinée à des animateurs quasi débutants puisqu'ils n'ont, presque tous, qu'une seule expérience de quatorze jours. De l'autre, des thèmes spécifiques, qui attireront un public plus limité, mais dont il convient aussi de se demander à quoi ils serviront réellement en situation d'animation, si les animateurs pourront trouver des emplois dans cette spécialité, s'ils disposeront en pratique du matériel nécessaire (ce qui apparaît parfois peu probable eu égard aux conditions matérielles et financières des séjours de vacances). Par exemple : « Pratiques numériques », « Astronomie, fusées et robots », « Agrément micro-fusées » (Francas) ; « Création de spectacles » (AFOCAL) ; « Jouer et s'exprimer avec les médias : photo, vidéo, multimédia » (CEMÉA). Sans parler de « Créativité », qui n'est en rien un thème donnant lieu à apprentissage. En d'autres termes, l'offre hésite manifestement entre les bases utiles à tous et la différenciation concurrentielle. C'est-à-dire entre une tendance à se centrer sur le « métier » de l'animateur, partant la mission de formation de l'organisme, et une autre à vouloir viser la meilleure vente possible des formations, ces deux logiques étant partiellement contradictoires.

Il est en tout cas certain que, dans une perspective diachronique, le catalogue des spécialités proposées en approfondissement BAFA a progressivement évolué vers la seconde logique. Les catalogues des années 1970-1980 ne proposaient que des formations généralistes, justement pensées en fonction de ce critère.

Ajoutons une dernière observation : cette offre montre en creux les compétences voire les goûts des formateurs de chaque organisme, car il n'est pas question pour les formations du BAFA d'un recrutement dans le sens habituel du terme.

## S'AJUSTER AUX ATTENTES DES CLIENTS - STAGIAIRES ?

Pour ce qui concerne les stagiaires, surtout ceux de l'animation volontaire, le marché de la formation est atomisé. Ce sont des individus isolés qui ont affaire à un petit nombre d'organismes ayant approximativement, vue par eux, la même offre de formation. On peut dire qu'ils n'ont pratiquement aucune influence sur cette offre. Ajoutons qu'ils n'ont de contact avec le formateur ou l'équipe de formation, sous une forme quelconque, qu'à partir du début de la formation, donc après l'achat. Auparavant, ils ont affaire au secrétariat de l'organisme, et pour l'animation volontaire peuvent même parfaitement s'inscrire à une formation uniquement *via* le site Internet de l'organisme choisi<sup>161</sup>. Si donc ils ont des « attentes » comme l'on dit généralement, elles ne sont susceptibles de trouver une place pour s'exprimer qu'à ce moment-là : lorsque les formateurs leur pose la question au début du stage. Dans tous les cas, elles n'influencent pas l'appariement entre offre et demande sur le marché des formations de l'animation. Quant aux contenus eux-mêmes, l'évidence partagée par tous les formateurs est que cela leur appartient, à quelques ajustements près<sup>162</sup>. Dans le débat classique autour du caractère impersonnel ou relationnel du lien marchand<sup>163</sup>, alors que paradoxalement l'activité de formation elle-même est fondamentalement relationnelle, la phase de l'achat se réduit à un ensemble d'opérations administratives. Le caractère marchand n'est sensible qu'en raison du choix possible et de l'acte de paiement. Pour le formateur de base, le stagiaire est un participant et non un client.

À vrai dire, quand l'ajustement ne se fait pas, ce sont les stagiaires qui sont considérés comme n'étant pas conformes aux attentes des formateurs. Comme dans beaucoup d'institutions, la formation fonctionne avec une idée normative sous-jacente de ce que devrait être le stagiaire, du « bon » stagiaire. Malgré les discours sur l'adaptation aux participants, ce qui est attendu par les formateurs est l'adaptation du participant. Et, en partie au moins, le travail de formation consiste à

---

161 L'inscription à une formation de l'animation professionnelle suppose un dispositif plus complexe, dont une phase de sélection.

162 Comme je le montre par ailleurs, la sollicitation des « attentes » des stagiaires n'est guère que de pure forme, les contenus de formation étant définis par avance et ces attentes prévisibles. Pour les formateurs, le jeu consiste à montrer aux stagiaires que leurs attentes sont prises en compte, et donc à le leur faire croire. Dans les grandes lignes, il leur suffit d'ailleurs de superposer celles-ci et le programme prévu, et de déclarer que les attentes éventuellement non satisfaites sortaient du cadre de la formation.

163 Cf. par exemple Franck Cochoy 2012, ou la vision selon moi très dichotomique de cette question dans l'article de Pascal Chantelat, 2002, « La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de sociologie*, 2002, 43-3, pp. 521-556.

les faire entrer dans le dispositif prévu, puisque le processus confond cette conformation et l'assimilation du rôle d'animateur, plus volontiers conçue comme une socialisation qu'un apprentissage de techniques. Pour se convaincre de ces mécanismes, il n'est que d'écouter les formateurs commentant, le soir ou à la fin d'une formation, les événements de la journée et leur appréciation des stagiaires.

À la décharge des formateurs, il est extrêmement difficile de percevoir quasiment en temps réel, dans l'action, les effets de son dispositif pédagogique et presque impossible de l'ajuster. Il y faut à la fois beaucoup de capacité réflexive, d'humilité et d'expérience. Ce qui précède doit aussi être nuancé en fonction du temps de la formation : cette normativité implicite est beaucoup plus vraie pour les formations courtes (BAFA, BAFD)<sup>164</sup> ou dans le fil à court terme d'une semaine continue (BPJEPS, DEJEPS) que pour l'ensemble d'une formation professionnelle prise dans la durée (un à deux ans). Par ailleurs, si les mécanismes restent les mêmes, les organismes qui ont une conception plus militante, politique et intellectualisée des formations sont par nature plus exposés au risque de surdité à la demande des participants que ceux qui proposent des formations plutôt centrées sur les acquisitions de savoir-faire concrets.

---

164 Les faibles compétence et expérience de la plupart des formateurs de l'animation volontaire contribuent aussi à cette forme de rigidité normative.

## L'OPPORTUNISME MARCHAND, OU QUAND LE PÉRI-SCOLAIRE NE SUIT PAS

*Quand les organismes accompagnent le mouvement.*

Marie L., formatrice : « Oui, dans les formations BAFA on a pris en compte le péri-scolaire, faut bien, mais en fait on n'y consacre qu'un petit temps de discussion, une heure ou une heure et demi. Et même, c'est parfois en option. En fait, la formation pour le périsco, c'est le CQP. »

On pourrait dire que les formateurs ont en partie raison et en partie tort : le BAFA est un diplôme polyvalent destiné à préparer à l'encadrement dans les accueils collectifs de mineurs (ACM). Or le péri-scolaire, les Temps d'activité péri-scolaire (TAP), s'ils sont souvent déclarés comme ACM pour bénéficier des aides de la CAF, n'en sont pas à proprement parler : ils ne sont reconnus que partiellement par la Jeunesse et Sports comme stages pratiques puisque, pour être valable, ce stage ne doit pas comporter que du péri-scolaire<sup>165</sup> mais impérativement une partie en accueil de loisirs ou en centre de vacances. La Jeunesse et Sports est là cohérente avec la conception de ce diplôme<sup>166</sup>.

Mais il s'agit d'un point de vue formel, d'ordre juridique. Dans la pratique, une partie importante des stagiaires des formations générales (qu'il s'agisse d'ailleurs du BAFA ou du BAFD) travaille dans ce cadre. Compte tenu du volume potentiel d'activité, les organismes de formation se sont adaptés au marché en proposant et le péri-scolaire comme thème de formations d'approfondissement BAFA, et des sessions de CQP péri-scolaire.

Il y a d'ailleurs une autre raison à cette double réponse alors que, juridiquement, seule la seconde est pertinente. La montée en volume du péri-scolaire a été tellement rapide, après la réforme de 2013 dite « des rythmes scolaires », qu'elle a pris de court tout le monde. Le péri-scolaire étant fort peu valorisé dans la hiérarchie symbolique des accueils de loisirs, presque aucun formateur n'en avait l'expérience. Comment, dans ce cas, encadrer des formations spécifiques, comment même se risquer à en parler en formation générale ?

---

165 6 jours au maximum sur les 14 jours minimum du stage pratique.

166 Cf. à ce sujet l'annexe (de la 1<sup>ère</sup> étape) « Les formations spécifiques ».



Tous les organismes s'y sont pourtant lancés. Il y avait un marché à prendre et, comme le dit un formateur professionnel en parlant de son directeur :

Fabrice B., formateur : « Il m'énerve. À chaque fois, il dit *les autres vont y aller, il faut qu'on y soit aussi*. Quand on n'est pas compétent, ça peut donner n'importe quoi. »

On est dans le pur opportunisme commercial, comme on le voit de la part de nombre de petites entreprises : on prend le marché, la compétence viendra après.

### *Quand les stagiaires forment la formatrice.*

Mais lorsque des marchés « sont à prendre » et « parce que sinon c'est les autres qui vont y aller », opportunisme marchand typique des PME, sans que le producteur se soit assuré qu'il dispose des ressources nécessaires, il en résulte parfois des difficultés effectives. Témoin cet article assez étonnant publié dans la revue des CEMÉA où une formatrice explique, manifestement sans s'en rendre pleinement compte, comment la formation qu'elle a animée – un CQP péri-scolaire – était inadaptée :

« Ainsi les engagements portés par les Ceméa, principalement la conception de l'activité – l'Agir – l'aménagement de l'espace et le travail de coéducation, bien qu'ils trouvent écho auprès des stagiaires, sont difficilement transposable sur le terrain professionnel. Les espaces dédiés aux aménagements d'activités tels qu'ils sont prônés par notre association au sein des écoles sont peu nombreux voire inexistants. »

« Certes, la réalité du terrain professionnel et les aspirations éducatives portées par la formation semblent éloignées pour les stagiaires mais ne sont en aucun cas ressentis comme contradictoires. » Autrement dit, ils n'ont pas protesté contre l'inadaptation de la formation.

« Ainsi, ils ont pris de la formation ce qu'ils pouvaient retransmettre, ils ont changé ou adapté leurs pratiques à leurs possibilités et à leurs réalités. »<sup>167</sup>

Et la formatrice d'expliquer qu'elle a beaucoup appris des stagiaires et de leurs expérimentations sur le terrain. Il lui a probablement aussi fallu du courage pour encadrer une formation dans ces conditions. Un brin d'inconscience également, qui affleure dans l'article et la naïveté avec laquelle elle décrit ses difficultés.

---

167 Stéphanie Gemma, 2017, citations respectivement pp. 39, 40 et 40. La revue, couramment dénommée VEN (née en 1946 !), a la particularité, parmi les publications des organismes de formation, d'être « semi-académique » comme le dit son rédacteur en chef. De fait, il s'y publie entre autres des articles de chercheurs et de doctorants portant sur l'animation. Il s'agit d'une revue très connue et très lue parmi les dirigeants de l'animation.

On se perd par ailleurs en conjectures sur la décision qui a amené l'association régionale concernée à cette décision. On voit aussi au passage l'utilisation fidèle mais rigide de principes pédagogiques (l'aménagement de l'espace, la coéducation<sup>168</sup>) dont la formatrice explique pourtant qu'ils sont inadaptés ; le constat est sévère puisqu'il s'agit là du cœur de la pensée pédagogique d'un organisme qui a prétention à une compétence extensive en matière d'animation, et à l'universalité de ses options en la matière (la fameuse « éducation globale »).

Il est également loisible d'observer, en creux, comment la hiérarchie de l'intéressée, en l'occurrence son directeur associatif, est aux abonnés absents en ce qui concerne le soutien pédagogique. Comme l'on dit couramment, « il l'a envoyée au charbon ». Elle y est allée la fleur au fusil, en bonne militante.

Le rédacteur en chef de la revue me confirme ma lecture du texte :

Laurent M., permanent des CEMÉA, rédacteur en chef de la revue VEN : « Oui ce texte est faible, par la trop faible capacité d'exploiter-comprendre-analyser les difficultés rencontrées. J'ai beaucoup accompagné l'auteure dans l'écriture : plusieurs allers-retours où j'ai pris la plume parfois pour que le texte soit lisible et compréhensible ; je l'ai aussi questionnée pour l'amener à *creuser*. » (échange par mél)

---

168 Dominique D., responsable de l'ensemble des accueils de loisirs de la ville du Mans, longtemps directeur de son principal centre de loisirs : « Les jeunes animateurs, ils ont pas encore bien assimilé ce qu'ils ont vu en stage. Alors tu reconnais à des kilomètres d'où ils viennent. Les Francas, c'est les fabu [fabulations]. Les CEMÉA, c'est l'aménagement des locaux. Ils ont l'impression qu'il suffit de faire ça et que ça va marcher tout seul avec les enfants. »

## TRAITEMENT SOCIAL DU CHÔMAGE OU POLITIQUE DE L'EMPLOI ?

Comment différencier l'un de l'autre ? On peut considérer que le premier est orienté, en discours et en actes, vers la personne du chômeur et son devenir indépendamment de ce que sera à terme son activité professionnelle, lorsque la seconde s'intéresse prioritairement à l'activité économique engendrée indépendamment des personnes qui s'y inscrivent. Dans le premier cas, il s'agit d'orienter des personnes ; dans le second, d'influer sur une activité productive. Le dispositif dont il est question, décrit dans la *2ème étape*, tel qu'il est conçu par le Conseil régional, relève bien du traitement social du chômage.

Cette délimitation est toutefois quelque peu juridico-statistique. D'une part, il ne sert à rien de financer des formations, tournées vers les individus, dans des domaines où il n'y a pas d'emploi, témoin de l'activité économique : le second oriente donc le premier. D'autre part, on peut se demander où passerait la frontière entre ce qui serait encore du chômage (par exemple un stage) et ce qui serait déjà de l'emploi (par exemple un contrat aidé). Elle n'a donc rien de définitif.

## UNE QUESTION DE FRAIS FIXES ET D'EFFECTIF DE STAGIAIRES

Examinons pour commencer certains aspects basiques de toute activité économique, la formation parmi d'autres.

Dans la gestion économique d'une quelconque entité juridique, on distingue couramment frais fixes et frais variables. Par définition, les premiers sont – à peu près – inchangés par le volume d'activité. Les seconds, au contraire, sont relativement proportionnés à ce volume. Pour ce qui concerne la formation, ce volume d'activité (chiffre d'affaires) est directement lié à l'effectif de stagiaires d'une promotion, ainsi bien sûr qu'à la fréquence de ces promotions. La comptabilité analytique des organismes comme les dispositifs de financement prenant comme unité le stagiaire et la promotion, c'est sur cette dernière que je tiendrai les raisonnements qui suivent.

Dans la formation professionnelle, l'essentiel des frais engagés par un organisme est constitué de frais fixes, non liés à l'effectif d'une promotion : locaux, coûts et fluides associés (eau, électricité) ; moyens pédagogiques ; frais de fonctionnement de l'organisme affectés à l'activité si c'est le cas ; masse salariale. Une faible partie de ces frais est variable, par exemple le nombre de déplacements que devra effectuer un responsable de formation pour rencontrer le « tuteur » de chaque stagiaire dans son lieu de travail, ou certains achats spécifiques.

La « masse salariale » des formateurs se trouve en réalité en situation intermédiaire. Les coûts de « main d'œuvre » de formation comprennent les formateurs et éventuellement les « intervenants extérieurs ». S'ils relèvent plutôt des frais fixes, il existe plus précisément un effet de seuil. Une promotion ordinaire (de vingt à vingt-cinq stagiaires) est couramment encadrée par un responsable de formation, assisté d'un adjoint chez certains organismes. Mais il se peut que, lorsqu'un effectif plus important le justifie, l'équipe d'encadrement passe à trois formateurs. Inversement, pour un effectif plus faible, l'adjoint peut être jugé inutile<sup>169</sup>.

Christophe P., directeur régional de l'AFOCAL : « On avait une promotion de seize mais ils ne sont plus que quinze parce qu'il y en a une qui n'avait pas de financement, alors elle a préféré reporter son projet de formation. Enquêteur : C'est une perte de chiffre d'affaire. Et même de résultat, parce que les frais de la formation, je me trompe pas, c'est surtout des frais fixes ?

---

169 Il y a donc des effets de seuil. On peut parler à ce propos de coût marginal à long terme. Cf. à ce sujet l'annexe « Quelques mots sur les coûts marginaux de la formation à court et à long termes ».

Christophe P. : Oui. En dehors des frais de déplacement pour aller voir les structures [d'alternance des stagiaires], on a pratiquement que des frais fixes. Pour quinze ou pour seize stagiaires, on fait avec deux formateurs, c'est très bien. Du coup, pour une formation à 6.000 €, ou à 6.500 € quand elle est financée par la Région, un stagiaire de moins, ça fait quand même une perte importante. »

Dans le cas ci-dessus, la structure de frais a pour résultat que la quasi totalité du montant de la formation, qui est donc perdu par le renoncement d'une stagiaire, vient diminuer la marge bénéficiaire de la formation.

Celle-ci suppose par ailleurs un certain nombre d' « intervenants extérieurs » ; ils sont, ou non, rémunérés ou défrayés selon les organismes, certains d'entre eux considérant que « il est normal de les payer car leur coût est lié à une exigence de qualité » quand d'autres estiment qu'il convient de « maîtriser les coûts » en sollicitant des bénévoles et, mieux, des membres actifs ou des militants de l'organisme, « dans un esprit d'éducation populaire ». Sauf activités particulières<sup>170</sup>, leur contribution n'est pas modifiée par l'effectif de la promotion.

Il résulte de cette structure de frais que la rentabilité d'une formation est globalement en relation linéaire<sup>171</sup> avec le nombre de stagiaires d'une promotion. Selon la formulation habituelle des gestionnaires, il faut donc un nombre suffisant de stagiaires pour « absorber les frais fixes directement affectés », premier seuil de rentabilité, et il existe, un peu au dessus<sup>172</sup>, un second seuil de rentabilité mesurable en nombre de participants, au-delà duquel la formation est bénéficiaire, c'est-à-dire contribue à financer les frais de structure. De même, plus grand sera le nombre de stagiaires, meilleure sera la rentabilité d'une session de formation (ou moindre son déficit).

Ajoutons pour mémoire que, si une formation est structurellement déficitaire<sup>173</sup>, plus on en « produit », plus gonfle le déficit<sup>174</sup>.

---

170 Tel qu'un travail, parfois mis en place, de régulation (des relations et de la dynamique de groupe), qui suppose un dispositif en groupes restreints et donc un nombre d'intervenants proportionné à l'effectif de stagiaires.

171 Précisément, il s'agit d'une relation « affine », de type  $y = ax + b$ . « b » est une constante additive représentant les frais fixes. « a » une constante multiplicative, mesurée en euros par personne. « x » est l'effectif de stagiaires, « y » est le coût total de la formation pour l'organisme. « ax » représente les frais variables. Dans la mesure où les charges sont surtout composées de frais fixes, cela se traduit dans la formule par le fait que b est grand devant ax. Les produits de la formation (financement) étant proportionnels à l'effectif, se présenteraient quant à eux sous la forme cx, « c » étant également une constante (en euros par personne), le prix payé à l'organisme par le financeur pour chaque stagiaire. Le point d'équilibre intervient pour l'effectif « x » qui vérifie l'égalité  $ax + b = cx$ . Pour un « x » plus grand, la formation est bénéficiaire ; pour un « x » plus petit, elle est déficitaire.

172 Un peu, puisque le prix de revient est principalement constitué de frais fixes.

173 C'est le cas par exemple de formations dont le prix de vente négocié est inférieur au prix de revient quel que soit le nombre de stagiaires.

174 Dans ces cas, qui résultent de marchés et dont le prix de vente a été négocié au moment de sa passation, il est fréquent que le nombre de sessions soit décidé par le donneur d'ordre : l'organisme de formation n'a pas la latitude d'arrêter cette production. Cf. l'annexe « Le secteur Petite enfance est déficitaire ».

Malgré les grandes différences entre les organismes, les dirigeants associatifs annoncent à peu près tous un point d'équilibre – effectif permettant d'équilibrer dépenses et recettes d'une formation – autour de quinze stagiaires. Comme on le verra dans un témoignage rapporté plus bas, les dirigeants sont surtout attentifs à ce qu'une session couvre les frais directs qui lui sont affectés.

L'analyse de la comptabilité analytique d'un organisme<sup>175</sup> fait clairement apparaître que les frais « directs » affectés à une session de formation donnée, et qui permettent donc d'en évaluer le premier seuil de rentabilité, sont très limités en nature : masse salariale affectée à la formation, achats pédagogiques directs, frais de déplacement liés à la formation. Aucune autre charge de l'organisme n'est affectée analytiquement à la formation. Par exemple le coût des locaux, qui peut être très différent d'un lieu à l'autre, n'est en pratique pas imputé à la formation ni corrigé par une moyenne ou un *prorata*. De la même façon, le contrôle de gestion constate que tel formateur affecté à telle formation, en contrat aidé, coûte moins cher que tel autre chargé d'une autre session et ne cherche pas à corriger ces « inégalités » par un lissage arithmétique. Plus encore s'agissant de l'utilisation de contributions militantes, à coût zéro (hors frais de déplacement<sup>176</sup>), qui sont productives mais ne sont pas valorisées. En d'autres termes, la comptabilité d'une formation donnée est simplifiée – pour ne pas dire simpliste – et ne constitue pas réellement un outil de gestion. Il s'agit plutôt d'un outil d'encadrement hiérarchique: avoir des repères pour contrôler le coût et ses éventuelles dérives et « demander des comptes » au formateur ; avoir aussi un levier chiffré, réputé indépendant des volontés<sup>177</sup>, par exemple pour « convaincre » un formateur qui demande une aide que l'association n'en a pas les moyens.

La structure d'une comptabilité analytique est un choix interne organisationnel, managérial, relationnel, stratégique voire politique. En toute rigueur, le prix de vente d'une activité n'est pas indépendant des autres sources de financement de l'organisme mais le degré de cette dépendance, en termes analytiques l'affectation et l'imputation des ressources et des dépenses, relève de ces choix internes. Le plus intéressant est ce que cela révèle des modes de gouvernement au sein des organismes. En règle générale on peut dire que, toute déclaration de principe démocratique prise en compte, tout effort de « transparence » dûment constaté, l'utilisation des tableaux de gestion peut

---

175 Cf. l'annexe « Analyse budgétaire de l'activité de formation ».

176 Il est de coutume que lorsqu'un militant se déplace dans un autre département de la Région et qu'il doit disposer d'un hébergement, qu'il soit accueilli au domicile – et souvent transporté – par un militant du département où il se rend. Il n'y a donc pas de frais d'hôtel ni même de repas.

177 Pour un regard informé, il est évident que la comptabilité, surtout analytique, est une construction. Mais ce n'est pas le cas des formateurs et, plus largement, des militants, qui sont à peu près ignorants en matière de gestion. Encore faut-il d'ailleurs qu'ils aient accès à ces données, ce qui n'est pas vrai dans tous les organismes. Un directeur régional a dès lors beau jeu de s'appuyer sur ces « données » pour imposer sa volonté, l'objectivité apparente des chiffres faisant foi.

être distribuée au sein des dirigeants associatifs élus (président, trésorier, Conseil d'administration) mais que la conception de ces tableaux reste systématiquement le fait des directeurs ; et constitue le cœur de leur pouvoir, statutaire comme interactionnel<sup>178</sup> puisque, on vient de le voir, c'est un levier pour obtenir des autres ce que l'on veut qu'ils fassent.

Les prix de vente des formations, de leur côté, sont plus ou moins fixes. Pour l'essentiel, ils sont contraints par les pratiques des principaux concurrents. Les marges de manœuvre des organismes sont donc à rechercher dans les prix de revient de leurs activités, considérés globalement et par stagiaire. Une bonne partie des raisonnements qu'ils tiennent porte sur ces aspects.

\*

L'effectif d'une promotion dépend évidemment du nombre de candidats solvables, c'est-à-dire se présentant à la sélection initiale avec une solution de financement ou éligibles à l'aide régionale. Les organismes y sont particulièrement attentifs, ainsi qu'en témoigne, en colère, le responsable d'une équipe d'animation de quartier :

David S. (*en colère*) : « Tout le monde te la joue vocation. Ils te parlent tous de ça. Mais les deux qui avaient la vocation, ils ont pas été retenus pour la formation BPJEPS. Ils avaient pas de plan de financement. Un *plan de financement* ! On leur a dit : "*mais comment tu vas payer ta formation ?*" Les organismes, ils sont là pour quoi, pour favoriser l'animation et aider des gens qui ont la vocation ou pour alimenter leur portefeuille ? »<sup>179</sup>

Outre les « coûts pédagogiques », les organismes sont attentifs à ce que leurs stagiaires débutent la formation avec au moins une promesse ferme (écrite) de prise en charge de leurs rémunération et frais de déplacement, ce qu'ils nomment effectivement un « plan de financement ». À défaut, l'expérience montre une probabilité certaine pour que les stagiaires sans ces financements abandonnent la formation en cours de route. Et ce d'autant que nombre d'entre eux, pour des raisons biographiques, sont peu enclins à une attitude d'anticipation de leurs ressources sur douze à dix-huit mois.

Des épreuves sont prévues avant l'entrée en formation pour sélectionner les futurs stagiaires jugés aptes à suivre le cursus et, si les candidats sont nombreux, à choisir les « meilleurs » selon les dispositifs et critères employés<sup>180</sup>. Couramment, pour vingt à vingt-cinq places se présentent, selon les années, de cinquante à cent candidats. Les organismes suivent avec anxiété l'arrivée de ces candidatures.

---

178 Cf. Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977.

179 Cité dans l'annexe (de la *1ère étape*) « Loin de l'animation irénique ».

180 Cf. entre autres l'annexe (en *1ère étape*) « Le parcours de sélection vécu par un candidat au BPJEPS » qui décrit cette première phase de la formation.

Bien que, pour les raisons évoquées ci-dessus, ils aient un intérêt financier à laisser « gonfler » une promotion si cela est possible, l'effectif correspondant ne peut pas croître indéfiniment. Plusieurs facteurs viennent limiter celui-ci. D'une part, pour les organismes bénéficiant des aides de la Région (aides attribuées aux stagiaires et non à l'organisme<sup>181</sup>), la convention passée avec cette dernière spécifie un plafond pour cet effectif. Des dérogations sont (ou étaient) toutefois éventuellement négociables. D'autre part, les moyens matériels, en particulier les locaux, limitent les possibilités de recevoir du public. Enfin ce sont bien sûr les conditions d'encadrement pédagogique qui constituent une contrainte, allant croissant avec le nombre de stagiaires en accentuant la complexité de tous les aspects de la formation. Cette complexité ne peut être traitée simplement en augmentant mécaniquement le nombre de formateurs, ne serait-ce que parce que cela augmente également leur travail de coordination<sup>182</sup>.

Il convient de noter que c'est le responsable de formation qui organise et conduit le dispositif de sélection initiale et qui décide *in fine*, au vu des résultats, de la composition de la promotion : cette dernière sera influencée par sa sensibilité pédagogique et économique, ainsi que par les orientations de son organisme et exigences de sa hiérarchie. Le « comité de sélection » donne son avis en cours de processus. Ces personnes, le plus souvent bénévoles, qui assurent les entretiens de sélection et la correction des écrits, sont des professionnels de l'animation et des personnes dont la compétence et la sensibilité éducative et pédagogique ne fait pas de doute. Ils orientent volontiers leur choix sur les qualités relationnelles – telles que perçues dans l'épreuve – des candidats et leur pertinence supposée dans l'animation. Leur avis s'impose ainsi avec une certaine force morale au responsable de formation. Selon les personnes, selon les organismes (et leur situation conjoncturelle), selon également le nombre de candidats à l'entrée en formation, leurs caractéristiques, leurs qualités perçues, l'équilibre entre les différentes tendances amène à des promotions se situant donc entre quinze et trente personnes, la limite officielle étant habituellement de vingt-cinq.

\*

---

181 Le dispositif a été dénommé « JMQ » pour « Je Me Qualifie » en 2013 et « Visa Métier » en 2017. L'habillage discursif a de l'importance, entre autres parce qu'il se veut produire un effet de nouveauté ou de novation. Indiquons aussi qu'entre-temps la majorité régionale a changé de bord politique.

182 Remarquons que, s'agissant d'une activité de « face à face », relationnelle, des économies d'échelle ne sont guère envisageables dans ce type de formation. Les dispositifs de formation ouverte à distance (FOAD) peuvent éventuellement être considérés comme une manière de générer, au moins partiellement, ces économies d'échelle, au détriment probablement des conditions pédagogiques. Les bilans actuellement tirés à propos des MOOCs (*massive open online course*), et de leur faible réussite après une période initiale d'enthousiasme, en témoignent s'il le fallait, alors même qu'ils s'appliquent à des enseignement principalement magistraux.



Curieusement, et bien que disposant d'outils de contrôle de gestion plutôt performants<sup>183</sup>, les responsables d'organismes que j'ai interrogés ne sont pas en mesure de définir clairement le seuil de rentabilité d'une formation. Leur réponse est souvent approximative : « à peu près ». Comme indiqué, ce seuil semble se situer de manière assez homogène aux alentours de quinze personnes. Voici les explications de l'un d'entre eux :

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « Le point d'équilibre ? Probablement autour de 12 à 15 stagiaires. Le calcul, ça fait plusieurs années, il faudrait qu'on le refasse. Mais on peut ajuster nos coûts en jouant sur les intervenants extérieurs. On les paye, ça paraît logique compte tenu du coût de la formation. Sauf les fonctionnaires, bien sûr. Et puis quand on fait plusieurs sessions en parallèle, ça permet des économies d'échelle par mutualisation des moyens. Par exemple on peut utiliser les mêmes salles en décalant les calendriers. »

Il n'y a pas de doute que les directeurs associatifs se servent de leurs outils de gestion pour recalculer le seuil d'équilibre, à l'occasion. Simplement, ils sont normalement conscients des choix logiques mais relatifs des modalités de répartition et affectation des dépenses. Il n'y a pas non plus de doute, en pratique, que ce seuil soit essentiel et que les effectifs des formations aient un effet direct sur la rentabilité de la formation et, plus largement, sur la viabilité économique de l'organisme. Pour n'en avoir pas suffisamment tenu compte, nombre d'associations de formation ont été mises en liquidation judiciaire au cours des années récentes<sup>184</sup>. Ou ont dû, à moindre bruit, licencier une bonne partie de leur effectif salarié pour survivre<sup>185</sup>.

Ainsi :

---

183 Par exemple, pour ceux auxquels j'ai eu accès, ils sont tout aussi ou même plus élaborés que les outils correspondants d'entreprises de taille similaire (de cinq à cinquante salariés). La raison principale vient du fait que les associations régionales sont membres de fédérations nationales qui disposent des professionnels nécessaires à l'élaboration de ces outils. Notons que l'existence d'outils de gestion élaborés n'est pas synonyme de gestionnaires compétents. Certains directeurs régionaux le sont ; d'autres sont relativement ignorants en la matière ; nombre d'entre eux s'en désintéressent et laissent la gestion à leur comptable. Ce qui est manifestement à l'origine de quelques désastres locaux (régionaux). Cf. ce qu'en dit le directeur administratif et financier national des CEMÉA (annexe « "Les CEMÉA n'ont pas de stratégie en animation volontaire." Des fournisseurs passifs face au marché »).

184 Par exemple, pour la seule association CEMÉA (qui compte, en principe, une association par région), l'association régionale de Bourgogne, naguère florissante, en 2017 ; l'association régionale de Midi-Pyrénées en 2013, avec interdiction pendant 10 ans de reprendre ses activités.

185 En réalité, l'examen de leur comptabilité analytique montre que ce sont souvent les activités des organismes autres que les formations de l'animation qui sont déficitaires. Les formations de l'animation contribuent au contraire de manière significative voire essentielle à leur résultat financier. Elles constituent ce que le Boston Consulting Group, dans sa célèbre matrice de la « stratégie produit » des entreprises (élaborée et publiée à la fin des années 1960), avait nommé une activité « vache à lait » (*Cash Cow*) : rémunératrice sans nécessité d'investissement ou de prise de risque, partant permettant de financer d'autres activités quant à elle plus risquées ou nécessitant des investissements importants. Ceci pourrait rester vrai tant que des macro-régulations sociales ne viennent pas bouleverser sa place (comme les évolutions des activités péri-scolaires).

« L'employeur reconnaît qu'il s'agit d'une procédure difficile à vivre mais sur laquelle il n'a pas la main et, il regrette que l'urgence et les contraintes ne laissent pas de place à l'humain. »<sup>186</sup>

---

186 Déclaration du directeur administratif et financier des CEMÉA association nationale à propos de la situation dans l'association régionale de Bourgogne, rapportée par le bulletin du syndicat FERC-CGT. Source : « Les échos des CEMÉA. Votre rendez-vous mensuel avec la FERC-CGT » n° 3, 2017. Et pourtant, on peut penser qu'une cessation d'activité se voit venir. Cet aveu en dit long sur la manière dont certains dirigeants associatifs s'intéressent aux questions économiques. Et incite peut-être les autres à s'en préoccuper de près.

## LE MARCHÉ 2017 DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Le marché régional (Pays de la Loire) de la formation 2017 pour l'animation professionnelle a été attribué en juin 2017. Son montant pour les formations de l'animation socio-culturelle hors sport est de 4.740.506 €. Ce montant est réparti entre tous les membres du groupement constitué pour répondre à l'appel d'offre du marché public.

Pour apporter un point de comparaison, le chiffre d'affaire 2016 (indiqué plus haut dans l'analyse de ses comptes de gestion) de la totalité de l'activité de formation professionnelle des CEMÉA, l'un des gros organismes de la Région, était de 684.353 €. Le financement par la Région représente, pour cet organisme, environ 50 % de cette activité<sup>187</sup>.

Le montant total de la formation professionnelle financée par la Région pour l'ensemble des activités de formation professionnelle qu'elle soutient, tous métiers confondus, est de 148.860.455,10 €<sup>188</sup>. L'animation professionnelle en représente donc environ 3 %.

Il s'agit d'un appel d'offre européen. Son financement se situe dans le cadre du « Plan opérationnel Fonds européen de développement régional – Fonds social européen » (PO FEDER-FSE 2014-2020).

---

187 Source : compte de résultat 2016.

188 Les informations d'attribution des marchés sont évidemment publiques et sont accessibles sur le site : <https://www.marchesonline.com/appels-offres/attribution/region-formation-visa-metiers-2017/am-7372280-1>.

## COMMENT S'EST FORMÉ LE GROUPEMENT

En 2013 pour la première fois le dispositif du marché, en imposant un titulaire par lot et par département, a rendu à la fois possible et nécessaire la formation de groupements d'organismes. Les éléments ci-dessous sont valables pour le groupement principal, qui a remporté le marché 2013 et a été le noyau autour duquel se sont agrégés tous les autres organismes à l'occasion du marché 2017.

Ce sont les dirigeants associatifs (directeurs régionaux) les plus diligents, c'est-à-dire ceux qui se sentaient les plus concernés pour des raisons internes à leur organisme (importance économique relative du marché de l'animation professionnelle), qui ont pris l'initiative de réunions d'échanges, principalement le directeur régional des CEMÉA et la directrice régionale des Francas. La plupart de ces dirigeants se connaissent de longue date puisqu'ils sont rassemblés au sein du CRAJEP, dont le directeur des CEMÉA est aussi le président et la directrice des Francas la vice-présidente.

À une première réunion ont donc été conviés un certain nombre de représentants d'organismes choisis selon les critères suivants : orientation politique d'une part, implantation significative dans leur département d'autre part. S'en sont suivies, au cours de plusieurs réunions de concertation, des échanges et des décisions sur les divers points à traiter : stratégie de sélection et sollicitation d'autres participants aux groupements départementaux ; partage des volumes d'activité ; prix ; modalités de fonctionnement et de coordination des groupements ; prise en charge de la rédaction de la réponse au marché ; rétribution de l'organisme chargé de la coordination départementale *etc.* Des discussions difficiles, comme le font savoir plusieurs directeurs associatifs, mais portées par la nécessité d'aboutir et le délai de réponse au marché. D'autant plus compliquées que ce dernier concerne différentes « spécialités » du BPJEPS et d'autres formations, et que tous les dirigeants ne sont pas familiers de toutes celles-ci.

Le terme « groupement » au singulier est d'ailleurs inexact puisque, les lots étant départementaux, *les* groupements officiellement répondant ont été constitués par département. Mais les discussions ont été menées par les organismes au niveau régional, les directeurs régionaux (ou leurs représentants) définissant et négociant la configuration pour chaque département. Le jeu entre eux a tout particulièrement porté sur des transactions du type (récit des protagonistes) :

« Je te laisse tel département où tu es mieux implanté et où tu auras plus de stagiaires et en contrepartie tu me laisses tel autre où j'ai besoin de faire vivre mon équipe de formateurs ».

Et :

« Même si leur conception de l'animation n'est pas trop compatible avec ce que nous faisons, il nous faut tel organisme [par exemple la CCI] dans le groupement, parce qu'il est le seul à faire telle formation [par exemple le CALAS], sinon eux ils s'en foutent ils iront dans l'autre groupement et nous, nous ne pourrions pas répondre avec une offre complète ».

Ces échanges ont permis aux organismes de formuler, en réponse à l'appel d'offre, une proposition cohérente par département.

Au total, le groupement ayant gagné l'appel d'offre de 2013 rassemblait une dizaine d'organismes différents<sup>189</sup> (sur une quinzaine actifs régionalement), mais avec un nombre variable d'un département à l'autre (par exemple, quatre d'entre eux en Sarthe : CEMÉA pour le double BPJEPS Loisirs Tous Publics et Activités Physiques pour Tous, CEFRAS pour le BPJEPS Animation Sociale, CCI pour la formation CALAS, ISF pour la pré-qualification<sup>190</sup>).

Pour le marché 2017 (publié en 2016) les membres du premier groupement avaient déjà une expérience de trois années de fonctionnement et celle de la négociation antérieure. Ils ont fait le choix d'associer dans leur dispositif collectif tous les organismes qui le souhaitaient, abandonnant le critère de l'orientation politique au profit d'une volonté de jouer avec les règles du marché pour contourner la mise en concurrence.

Les discussions ont porté sur les mêmes questions mais les réponses communes ont été plus aisées à trouver, y compris avec les nouveaux participants qui n'avaient probablement guère d'autre choix que de se couler dans le moule déjà éprouvé.

---

189 Définir le nombre d'organismes habilités en lice pour l'obtention du marché est une question qui, malgré les apparences, n'est pas simple. Tout d'abord, ce ne sont pas les organismes qui sont habilités mais les formations, et la plupart des organismes ont plus d'une formation habilitée. Pour les formations professionnelles, cette habilitation est régionale. Ensuite, chaque formation porte sur une spécialité du BPJEPS qui, dans sa définition de 2013, en comprenait vingt-six. Or chaque lot de l'appel d'offre comprend plusieurs spécialités du BPJEPS mais pas toutes, ainsi que d'autres types de formations (comme des pré-qualifications), y compris des formations qui ne dépendent pas de la Jeunesse et Sports (comme celle qui concerne les animateurs « Créateurs d'Ambiances Ludiques Artistiques et Sportives » ou CALAS, c'est-à-dire l'animation telle qu'elle se pratique dans les « villages vacances » des « Tours opérateurs »). Les groupements rassemblent des organismes qui eux-mêmes assurent des formations dans plusieurs spécialités, lesquelles entrent ou non dans le marché. Un même groupement pouvait par ailleurs répondre à plusieurs lots pour un même département. Enfin, toutes les données qui précèdent sont différentes d'un département à l'autre. Au total, on peut estimer que le groupement gagnant en 2013 comprenait les deux tiers des organismes susceptibles de s'intégrer dans un tel collectif.

190 La pré-qualification est une formation plus courte que le BPJEPS qui, comme son nom l'indique, vise à donner aux participants une première initiation aux activités professionnelles de l'animation. Elle a aussi pour objectif de leur permettre de confirmer ou non leur orientation vers ce métier et leur niveau de départ. Elle est en principe une porte d'entrée privilégiée dans le BPJEPS, si le dispositif confirme qu'ils en ont les capacités et l'envie. Elle est sanctionnée par une certification qui délivre un « diplôme de pré-qualification ». Elle est parfois utilisée comme une formation professionnelle en soi, même si ce n'est pas sa vocation.

## DONNÉES FINANCIÈRES DU MARCHÉ 2013

En 2013, les données ont été les suivantes :

« Nombre d'heures en centre [de formation] : 833

Nombre d'heures en entreprise [alternance] : 1.001

Nombre de jours ouvrés d'une session : 119

Effectif prévisionnel : 15

Coût HT de la journée de session : 1.117 Euros

Assujettissement TVA : Non

Total TTC : 1.117 Euros

Coût HT d'une session : 132.923 Euros

Coût TTC d'une session : 132.923 Euros

Montant des coûts pédagogiques à la charge des stagiaires : 0 Euro. »<sup>191</sup>

Ce qui correspond à un montant moyen par stagiaire de 8.862 €, à comparer avec les montants « publics » indiqués *infra*<sup>192</sup>.

Bien que l'offre ci-dessus indique un effectif, il est en réalité impossible, à partir de ces chiffres, d'établir à l'avance le nombre de personnes qui entreront réellement en formation en bénéficiant des aides indiquées. En effet, toutes les formations professionnelles sont de plus en plus individualisées ; de plus, la situation évolue rapidement en ce sens. Celles dont il est question ici débutent par une phase dite de « positionnement » qui sert à déterminer quels sous-ensembles (dénommés « Unités de Compétences » ou parfois « modules ») de la formation sont déjà acquis par chaque stagiaire (par une formation antérieure identique ou proche, par une « Validation des Acquis de l'Expérience » VAE), quels sous-ensembles le stagiaire devra obtenir pour se voir délivrer le diplôme (le « titre professionnel »), et s'il lui faudra pour cela suivre la partie correspondante de la formation ou s'il lui suffira, compte tenu de son expérience, de satisfaire aux épreuves certificatives. Étant donné que la Région « achète » en réalité des heures et non des places en formation, il n'est possible de savoir quels sont les effectifs d'une promotion qu'en dénombrant les entrants effectifs. De même, le coût d'une formation pour un stagiaire ne peut être qu'estimé, en

---

191 Source : CEMÉA, « *Offre objectif « Je Me Qualifie » 2013. Dossier de présentation de l'offre. N° du lot 38* », Parties 2 - 3, pp. 1-3 (extraits). HT = Hors Taxes ; TVA = Taxe sur la Valeur Ajoutée ; TTC = Toutes Taxes Comprises.

192 Annexe suivante.

raisonnant sur une formation complète pour tous. On imagine la complexité que cela donne à l'organisation pédagogique des formations, dont les effectifs peuvent être une semaine de vingt personnes et la semaine suivante de trente personnes en raison du programme de chacune de ces semaines (situations réellement observées)<sup>193</sup>. C'est typiquement le cas lorsque, en BPJEPS, on aborde le thème de la direction d'Accueil Collectif de Mineur. Cela oblige également à concevoir la formation en faisant coïncider les semaines et les principaux thèmes de la formation, lesquels ne peuvent être découpés et répartis sur plusieurs semaines, organisation qui favoriserait pourtant la maturation des acquisitions.

---

193 Il n'est d'ailleurs pas rare que les locaux (salles de travail collectif et salles de travail en groupes, lieux de restauration, toilettes) soient adaptés pour le groupe moyen mais insuffisants pour le groupe renforcé par des participants temporaires. Inversement, un organisme qui mobiliserait des locaux de taille supérieure verrait son budget et sa rentabilité obérés par ce choix. D'autant plus que nombre d'entre eux, hébergés dans des écoles, n'ont à faire face qu'à un loyer symbolique (exemple : 700 € par an (!) pour l'un de ces organismes qui accueille des promotions de 25 stagiaires), et que cet avantage est précieux pour leur équilibre financier.

## COMPARAISON DES PRIX PUBLIC DES BPJEPS

Cette comparaison<sup>194</sup> est un peu complexe car il faut tenir compte des différentes « spécialités » du BPJEPS. Pour ce qui nous intéresse, il y a trois possibilités : BPJEPS LTP (Loisirs Tous Publics), APT (Activités Physiques pour Tous) et « biquilifiants » (LTP + APT).

Pour le BPJEPS LTP, les prix public 2017 des CEMÉA, Francas, de Familles Rurales et de l'AFOCAL sont les suivants :

- CEMÉA : demandeurs d'emploi 5.250 € et salariés 6.462 €, auxquels il faut ajouter 50 € pour la sélection.

- Francas : demandeurs d'emploi 5.000 € et salariés 6.850 €, frais d'inscription et de sélection 40 €.

- Familles Rurales : 6.834 € quel que soit le public.

- AFOCAL : 6.000 € quel que soit le public.

Et, donnée intéressante, les prix pratiqués par Animaje, association de formation locale du pays de Clisson (44), au recrutement en principe exclusivement local :

- Animaje : demandeurs d'emploi 5.200 € et salariés 5.800 €.

Le BPJEPS biquilifiant, uniquement proposé par les CEMÉA, n'existe plus en 2017 (la Jeunesse et Sport refuse dorénavant son organisation). Son prix 2015 était de 7.043,75 € pour les demandeurs d'emploi et de 8.669,85 € pour les salariés, la sélection de 50 € en sus.

Les prix des organismes n'ont pas varié sur la période de 2013 à 2017.

Le statut de salarié sous-entend une prise en charge, soit par l'employeur, soit par Uniformation (OPCA de l'animation). On peut donc considérer en première approche que le véritable prix public est celui des demandeurs d'emploi.

On remarque qu'il n'y a pas d'autre catégorie prévue que les deux précédentes. Les organismes prennent acte du fait que, dans la réalité, leurs stagiaires ne proviennent que de ces deux catégories. Il n'y a, par exemple, pas d'étudiants qui s'inscrivent à ces formations. Plus généralement aucun stagiaire ou presque ne finance la formation par ses propres moyens (ou ceux

---

194 À noter qu'il n'est pas toujours facile de trouver, sur les sites Internet des organismes, le prix des formations. On butte souvent sur la mention : « nous consulter ». Cela suggère un rapport quelque peu délicat à la question économique.



de sa famille). On trouve là la trace économique d'une sélection sociale implicite des entrants dans ce type de formation.

Cependant, l'existence d'un prix spécifique et nettement plus bas pour les demandeurs d'emploi résulte aussi d'un choix social et moral de certains organismes vis-à-vis de la société en général. Selon les directeurs associatifs, il est fixé au plus près du prix de revient qu'ils estiment pour les formations, en sachant qu'en pratique il s'agit d'un calcul qu'ils n'effectuent pas (car la conception même des outils de contrôle de gestion – ceux que je connais ou ce qu'en disent les directeurs – ne permet pas un tel calcul de manière réaliste).

Les différences constatées entre organismes peuvent s'expliquer par les publics plus ou moins captifs auxquels ils ont accès. Les Francas et Familles Rurales étant des fédérations comprenant nombre d'employeurs et ayant pour vocation principale de former les animateurs de ce réseau, n'ont pas besoin de proposer aux employeurs un prix bas, contrairement aux CEMÉA. Inversement, ces derniers doivent rehausser leur prix pour les demandeurs d'emploi en raison de la nécessité d'une péréquation entre les différents montants.

De son côté, l'AFOCAL a été fragilisée par son élimination du groupement 2013. Il lui fallait donc présenter un prix public apparaissant comme modéré. N'étant pas aussi en vue que les principaux organismes, elle a maintenu ce prix bien que participant dorénavant au groupement 2017.

Familles Rurales est relativement réticent à s'engager dans une politique visant les demandeurs d'emploi et, en ne le différenciant pas, pratique un prix comparativement dissuasif pour ce public. C'est le contraire pour les Francas et surtout les CEMÉA. Toutefois, ces derniers comptent principalement sur les demandeurs d'emploi aidés par la Région pour constituer leurs promotions.

Enfin, on observe que le prix public pour le BPJEPS biquilifiant (8.670 €) est quasiment le même que le prix du marché public (8.862 €) pour la même formation, le prix Région étant assimilé au prix employeur.

La marge bénéficiaire (si la promotion dépasse son seuil de rentabilité) que permet l'apport du financement régional autorise, au sein de chaque organisme, différents arbitrages, sur les prix comme on le voit ici, mais aussi bien sûr entre les différentes activités, rendant ainsi possible par exemple le soutien et le maintien d'autres secteurs temporairement ou structurellement déficitaires.

Remarquons que tout se passe comme si le prix du marché public déterminait les autres types de prix : le prix employeur, je viens de le dire, et par déduction le prix pour les autres clients (ici,

seulement les demandeurs d'emploi), car ensemble, prix marché, prix employeur et prix pour les demandeurs d'emploi, ils doivent assurer la rentabilité de la formation. À partir du moment où le marché amène à fixer un prix, il joue le rôle de point fixe : à la fois dans les calculs du contrôle de gestion, à la fois sur le marché.

## PRIX DE LA FORMATION ET SITUATIONS CONCURRENTIELLES

On aurait pu penser que le dispositif d'appel d'offre avait pour objectif de faire baisser le prix des formations, du moins celui payé par la Région. Ce n'a pas été le cas en 2013. Le groupement gagnant a proposé dans sa réponse, prenant un risque certain, un montant en moyenne supérieur de 10 % aux prix, assez homogènes, antérieurement pratiqués par ses membres, et cette hausse a été de fait acceptée par la Région. Pour justifier cette augmentation, les organismes ont de leur côté affirmé avoir pris en compte les exigences nouvelles du marché 2013 : demandes portant sur le suivi des stagiaires ; imposition de bilan finaux et intermédiaires, de tenue de « conseils de stage » ; charge supplémentaire constituée par les dispositifs de contrôle du déroulement de la formation et par la coordination administrative des groupements<sup>195</sup>. Contrairement à l'idée que l'on peut s'en faire spontanément, la Région n'a pas donc pas fait d'économie directe *via* ce processus d'appel d'offre.

Pour le marché 2017, le système de facturation de la formation au stagiaire et en fonction de sa présence lui permet toutefois d'ajuster au mieux, selon ses propres critères, l'effort de financement.

Karine P., responsable de formation de Familles Rurales : « Une semaine de formation loupée, c'est une semaine non payée. On en vient à se demander si, au moment des sélections, on ne devrait pas questionner les candidats sur leur situation de santé. »<sup>196</sup>

Par ailleurs la Région a imposé que le BPJEPS soit mené sur une durée concentrée, avec un maximum de treize mois au lieu des quinze à dix-huit mois habituellement pratiqués car considérés

---

195 Qui consiste en : organisation et animation de réunions d'harmonisation entre organismes du groupement dans le département ; coordination des réponses aux demandes de la Région ; rassemblement des documents administratifs à transmettre à la Région, entre autres les feuilles de présence ; facturation de l'ensemble ; reversement par virement bancaire des règlements par la Région aux différents membres du groupement. *Etc.*

196 Les formateurs expliquent par exemple que certains stagiaires utilisent divers expédients (arrêt maladie, difficultés de transport, soucis familiaux, problèmes d'argent *etc.*) pour n'être pas présents aux journées ou séquences pédagogiques qui les ennuient ou les inquiètent. Compte tenu des conséquences financières, cela a au moins deux effets. D'une part, les formateurs tendent à éviter d'annoncer à l'avance un programme qui pourrait avoir pour conséquence un certain absentéisme. D'autre part, en modifiant les dispositifs, ils en atténuent l'exigence, c'est-à-dire à la fois la difficulté et l'ambition d'apprentissage. Le plus facile, dès lors, est de réorienter leur effort vers la préparation aux épreuves certificatives. Où l'on voit que les enjeux de nature économique s'immiscent jusque dans la pédagogie au quotidien. Pour le dire autrement, il y a une interconnexion croissante des logiques de formation et des logiques économiques, et domination progressive des secondes sur les premières.

nécessaires pour permettre les apprentissages visés<sup>197</sup>. Or cela ne change pas le nombre d'heures de formation « en centre », donc le « coût pédagogique » que paye la Région. Par contre, il est bien évident que la construction générale de la formation s'en trouve influencée. Certains apprentissages, souvent longs et demandant maturation – tels que la démarche de projet – sont rendus plus incertains. La place de la période d'été, moment de l'expérience de direction d'un Accueil Collectif de Mineurs (ACM), cœur de la formation, en est également transformée<sup>198</sup>. La manière de travailler des formateurs en est donc nécessairement affectée. L'influence du marché sur les conditions pédagogiques n'est ici vraisemblablement pas volontaire, mais elle est indubitable.

Notons que, du fait de l'organisation collective par groupements, les prix facturés à la Région par les différents organismes ont été alignés : la concurrence entre eux ne peut plus se jouer sur ce critère, du moins pour les stagiaires bénéficiant des financements<sup>199</sup>. Pour les prix « public », c'est-à-dire ceux qui devront payer les stagiaires non financés par la Région, les organismes conservent évidemment leur liberté.

Outre que le montant des formations financées par la Région n'a pas été abaissé par le dispositif d'appel d'offre, ce dernier est en réalité considéré par les organismes de formation comme coûteux pour tous :

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « En réalité, le système d'offre coûte cher à tous, y compris au Conseil régional. Donc aussi au contribuable. Il coûte en ingénierie, en contrôles, en coordinations. »

Éric P., responsable des formations professionnelles de la FAL 44 : « Quand il y a des financements du FSE [Fonds social européen] et de la Région, on est dans l'extrême inverse. Il y a un suivi administratif, des modalités pédagogiques imposées, un suivi individuel des stagiaires. Il faut rendre des bilans individuels des stagiaires et des bilans collectifs périodiques. En plus, on a engagé une labellisation par l'OPQF [dans le cadre des exigences de qualité des organismes de formation loi sur la formation professionnelle de 2014]. Mais la labellisation, c'est un gros gros travail de formalisation [de ce qu'on fait]. »

---

197 La raison de cette contrainte temporelle est financière : cela diminue d'autant la durée de l'alternance (en « entreprise »), partant la charge résultant de la rémunération des stagiaires durant cette période. Pourtant, lorsqu'il s'agit d'un BPJEPS non financé, les employeurs préfèrent qu'il soit étalé sur 18 mois car ils estiment que, sur une durée plus courte, leurs animateurs en formation sont trop souvent absents de leur poste de travail. Les intéressés partagent d'ailleurs ce point de vue, décrivant volontiers l'alternance comme engendrant une activité sans continuité, hachée ; dont la coordination avec les collègues est délicate ou impossible ; qui souvent les empêche de voir par eux-mêmes le résultat de ce qu'ils ont initié. En résumé, cette règle imposée par la Région va à l'encontre des souhaits de tous les autres acteurs. Et probablement de la rentabilité de la formation elle-même.

198 Au lieu qu'elle se trouve comme c'était le cas antérieurement en milieu de formation, ce qui permet un travail utile de réflexion sur cette expérience, la Région a imposé un calendrier de type scolaire. L'expérience de direction se trouve ainsi en fin de cursus. Au retour de l'été, avec en vue les dernières épreuves certificatives, les stagiaires sont peu motivés par les ultimes semaines de formation. L'absentéisme s'en ressent.

199 Cf. les annexes « Données financières du marché 2013 » et « Comparaison des prix public de la formation BPJEPS », ainsi que l'annexe « Le CREPS, un cas particulier ».

Enquêteur : Est-ce que tous ces contrôles ont un effet sur les clients de la formation c'est-à-dire stagiaires eux-mêmes ? En fait, est-ce que ça leur est utile ?

Eric P. : Non, aucun effet sur eux, sauf le bouche à oreilles mais il faut être dans le réseau. En fait, ça coûte à tout le monde et ça rapporte à personne. »

Qu'il s'agisse de l'exigence principale de la Région concernant l'employabilité des stagiaires, ou de ses autres attentes, l'expression par la Région d'un certain nombre de conditions a eu une influence en retour sur les prix eux-mêmes : prix de revient de la formation et prix de vente proposé dans le cadre du marché. Les organismes anticipent, à partir des données du marché, ce qu'il faudra faire dans la formation et donc la charge de travail que cela suppose, ainsi que les frais qui seront générés (déplacements, rémunération d'intervenants). C'est le cas dans la mesure où la contribution d'intervenants externes est imposée et quantifiée ; où une relation suivie est préconisée entre formateurs et tuteurs avec exigence d'une fréquence de contacts ; où le nombre de séances de « conseil de stage » est spécifié ; où une périodicité des bilans individuels et collectifs écrits est précisée.

Le jeu concurrentiel devrait faire diminuer les prix mais dans le même temps les exigences du marché correspondent à une charge de travail accentuée des organismes : puisque les répondants ont été en petit nombre et puisque la Région ne souhaite pas déstructurer le tissu d'organismes de formation de son territoire, ce que lui coûtent les formations tend à augmenter et non le contraire<sup>200</sup>.

---

200 Tout ceci est un constat *a posteriori*. Dans la situation, dans les positions tactiques qu'ils prennent, les organismes de formation jouent plus ou moins leur existence et sont très peu assurés quant aux résultats de l'appel d'offre. De plus cette analyse, qui vaut pour les marchés 2013 et 2017, ne peut nullement constituer une prédiction pour le déroulement du marché 2020 car les stratégies de tous les acteurs, particulièrement de la Région, tiendront compte du déroulement des phases antérieures..

## RÉGION, ORGANISMES, QUI DÉPEND DE QUI ?

Aux dires de la Région, entre le marché 2013 et le marché 2017, il était question d'un « second étage de la fusée » : le premier, *via* les conditions du marché de la formation professionnelle consistait à suggérer la coordination administrative des organismes régionaux sous forme de groupements ; le second consisterait à leur imposer de réaliser des formations communes.

L'appel d'offre 2017 n'a finalement pas mis en œuvre ce « deuxième étage de la fusée ». Probablement le changement de majorité politique du Conseil régional y est-il pour quelque chose. L'obligation de coordonner leurs formations eût été une révolution pour les organismes, tant ils sont habitués à considérer qu'eux-mêmes sont les seuls à produire des formations de qualité, et à dénoncer celles de leurs confrères. Aussi proches soient-ils pour d'autres observateurs, la critique réciproque est une doxa largement partagée et constitutive ou protectrice de l'identité de chacun. La Région (entre-temps passée d'une majorité socialiste à une majorité « Les Républicains ») a donc accepté la constitution, comme lors de la session précédente, de groupements *ad hoc*, coordonnés administrativement mais assurant indépendamment leurs propres formations selon leurs propres conceptions pédagogiques, depuis le recrutement initial jusqu'aux évaluations finales. Selon leur rôle, les points de vue sur le même dispositif sont remarquablement divers : voici un directeur régional d'organisme de formation, un cadre de Pôle Emploi et le Président de la Commission de la formation professionnelle commentant le déroulement de l'appel d'offre de 2017 :

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « Beaucoup d'élus n'ont pas l'intention de nier l'identité des organismes. Ils reconnaissent le travail qui est fait et ils n'ont pas nécessairement l'intention d'aller plus loin. On est tous très identitaires. Le CA [Conseil d'administration de Familles Rurales] préférerait mourir que de reculer sur nos principes. Et puis la Région voulait obliger les organismes à coopérer, et pour ça avoir moins de lots et plus de visibilité, mais ils n'aiment pas vraiment dire “non” et avoir à faire face aux récriminations des recalés.

Quand on en a discuté avec le CA, on s'est dit : “*On a le choix ? Non, on n'a pas le choix. Eh ben si si, on a le choix. C'est une question de stratégie*”. On raisonne par rapport à l'objet qui est le nôtre, et c'est de travailler avec les employeurs de notre réseau. Le réseau, c'est une relation bien plus stable que quand on travaille pour le chômage. Quand on travaille avec le réseau, une embauche, ça entretient cette relation réseau. On fait vivre le réseau. Et puis ça nous permet de solliciter des anciens stagiaires comme vacataires en formation. C'est essentiel, bien plus qu'une commande publique. Une commande publique, ça peut disparaître. »

Jean-Jacques M., représentant Pôle Emploi<sup>201</sup> : « La Région, elle se demande si elle a une offre de formation professionnelle [toutes branches confondues] suffisamment diversifiée pour embrasser une diversité de territoires. Mais nous, de notre côté, on fait attention à conserver un certain maillage du territoire par les organismes de formation. D'ailleurs, leur politique d'un seul mandataire gagnant, ça nous pose des problèmes parce que ça pourrait faire disparaître des organismes »<sup>202</sup>.

André M. Président de la Commission de la formation professionnelle régionale : « Nous, l'obligation légale, c'est le Code des marchés publics. Après, les organismes font ce qu'ils veulent. On les oblige pas à se regrouper, mais on peut pas leur interdire non plus. Et puis vous savez, les gens sont de plus en plus procéduriers. Avant, ils demandaient des informations sur le poids des critères, maintenant ils cherchent s'il y a des failles dans la procédure. »

En réalité, il pourrait apparaître que la Région est devenue dépendante du groupement qu'elle a incité à se constituer, d'autant plus qu'il rassemble cette fois – en 2017 – presque tous les organismes. On est loin d'une situation de concurrence pour un marché. Et loin de ce qu'on aurait attendu d'une formation politique majoritaire que l'on pense favorable *a priori* aux dispositifs marchands<sup>203</sup>. Peut-être le fait que le marché des formations professionnelles de l'animation ne représente que 3 % du financement de la formation professionnelle par la Région, et constitue un enjeu bien moindre que, par exemple, les formations du domaine du bâtiment, explique-t-il que les élus concernés accordent peu d'importance à une véritable mise en concurrence. Il est probable que les dirigeants associatifs se font effectivement quelques illusions. Ainsi :

Xavier L., CEPJ : « Le véritable client des BPJEPS, c'est la Région. Et elle pilote cette activité de manière stratégique. »

Point de vue confirmé par le représentant de Pôle Emploi déjà cité :

Jean-Jacques M. : « Nous, on est plutôt sur la réaction, les besoins immédiats. La Région elle, elle pilote à long terme, dans une stratégie globale des besoins du marché du travail, en essayant de préserver une diversité de trajectoires possibles pour les demandeurs d'emploi, et en gardant un certain maillage du territoire par les organismes de formation. »

Le propos est net, presque sans appel, de ces observateurs privilégiés et non directement impliqués, au contraire des responsables des organismes de formation<sup>204</sup>. En résumé, si tout peut

---

201 Responsable départemental « Formation - Partenariat économiques ».

202 Le Conseil régional raisonne plutôt à l'échelle de la région. Pôle Emploi à une échelle inférieure au département, le « bassin d'emploi ».

203 Cf. l'annexe « Échec de la mise en concurrence ? ».

204 On trouvera d'autres aspects de l'analyse de ces marchés publics de la formation dans les annexes « L'appel d'offre de marché public supprime-t-il le *lobbying* ? » et « Craintes politiques ».

laisser croire que, finalement, les organismes de formation ont été maîtres du jeu, ce n'est probablement qu'une apparence. Simplement, leurs tactiques ne contredisait pas sa stratégie.



## LE CREPS, UN CAS PARTICULIER

Le CREPS des Pays de la Loire constitue un cas très intéressant.

Cet organisme réalise un BPJEPS Activités Physiques pour Tous (APT).

En raison de son statut d'établissement public, les formateurs sont des fonctionnaires (CEPJ de la Région). Il en résulte que, par convention, le prix de revient des formations qu'il assure n'inclut pas les frais de personnel. Or, le CREPS étant partie prenante du groupement, son prix de vente de la formation à la Région est le même que celui des autres organismes. Par voie de conséquence sa marge, écart entre le prix de revient et le prix de vente, est considérablement plus importante.

En cohérence avec son statut d'établissement public, mais alors que rien ne l'y oblige, il profite alors délibérément de cette marge pour recruter des stagiaires parmi les plus démunis en matière de bagage scolaire (en particulier en expression écrite et orale) et pour assurer à ceux-ci une densité d'encadrement inaccessible aux autres organismes. Cela facilite, c'est le but, le succès de ces apprenants. Outre le CEPJ affecté à la formation comme responsable de formation, ce sont six autres CEPJ qui contribuent à celle-ci. La « densité » d'encadrement du CREPS est de un formateur pour trois stagiaires là où la proportion habituelle est, dans les autres organismes, de l'ordre de un pour quinze à vingt.

« Nous, notre formation de service public, on y tient ! », m'ont déclaré indépendamment trois CEPJ.

Cette approche sous-entend bien sûr que l'on considère que les capacités d'un individu à être un bon animateur professionnel n'ont rien à voir avec son niveau scolaire. C'est le point de vue affirmé par les CEPJ (« l'animation au niveau du BPJEPS, c'est le terrain, c'est au pied des tours »). C'est probablement vrai lorsque les emplois sont réellement conformes à la conception du BPJEPS. Mais bien des employeurs affectent à des titulaires du BPJEPS des missions et responsabilités de coordination correspondant au DEJEPS, parce que « ça coûte moins cher ».

## ÉCHEC DE LA MISE EN CONCURRENCE ?

Le regroupement des organismes de formation à l'animation des Pays de la Loire constituant le seul répondant au marché de 2017 pour le financement de la formation professionnelle dans l'animation, on pourrait considérer que les deux objectifs habituellement visés par un tel dispositif ne sont atteints ni l'un ni l'autre : ni une comparaison possible entre des offres différentes, ni une baisse des prix. Si telles avaient été les intentions de la Région, elle aurait été tenue en échec par la stratégie des organismes de formation. Dialogue à ce sujet en décembre 2017 avec le Président de la Commission Emploi, apprentissage, formation professionnelle, insertion du Conseil régional et vice-président du Conseil régional.

Enquêteur : « Mais pourquoi cette invitation au regroupement ?

Président : Nous, ce dont on a besoin, c'est d'une offre équilibrée sur le territoire. Donc c'est mieux s'ils se regroupent pour répondre.

Enquêteur : Hormis les contraintes légales, quand on utilise la procédure de l'appel d'offre, c'est aussi qu'on vise à dégager un mieux disant. Mais là [en 2017], les organismes ont constitué un groupement qui les rassemble presque tous, tous ceux qui ont voulu y participer. De ce fait, il n'y avait plus qu'un seul répondant.

Président : Ils se sont entendus sur les prix ?

Enquêteur : Comme ils faisaient une seule réponse pour le même produit, ils étaient obligés de mettre le même prix.

Président : Qu'est-ce que vous voulez. Oui, on cherche le mieux disant. Mais s'ils se mettent tous ensemble, moi je peux pas les empêcher de se regrouper.

*(Haussant le ton)* Mais je vous rappelle que c'était un appel d'offre *européen*. Ils étaient en concurrence avec toute l'Europe. Il aurait parfaitement pu y avoir un répondant de l'extérieur de la Région.

Bon, ça n'a pas été le cas. Mais par ailleurs, il n'est pas question d'accepter n'importe quoi parce qu'il y a un seul répondant. Il faut des dossiers qui tiennent la route. J'avais mis seulement 25 % de la note pour le prix, ils ont d'ailleurs trouvé que c'était trop, et 75 % pour la qualité de la réponse.

Enquêteur : Oui, bien sûr, vous auriez pu déclarer l'appel d'offre infructueux. »

Bien entendu, mon interlocuteur ne va pas m'avouer un échec d'une stratégie de mise en concurrence. D'autant qu'il affirme par ailleurs une maîtrise, ou une volonté de maîtrise, des prestations de formation :

Président *(très affirmatif)* : « Mais attention, nous avons défini très précisément nos attentes. D'abord, il y a le décret qualité qui s'applique ! [loi de 2014 sur la formation professionnelle et ses décrets d'application]. C'est important pour tous les acteurs. C'est incontournable, parce que c'est réglementaire. Ça impose aux organismes

de faire leur métier complètement [c'est-à-dire jusqu'à l'obtention d'un emploi]<sup>205</sup>. Ensuite, il y a la nécessité de prendre en compte l'individu qui entre en formation et qui suit la formation. Avant, pendant et après la formation.

Enquêteur : Vous voulez parler entre autres de la recherche d'un emploi.

Président : Oui, entre autres. Et sur ce sujet, on a été jusqu'à mettre un bonus sur la qualité du suivi des stagiaires après la formation.

Et puis on leur demande de raisonner en acteur des formations des années 2020, pas des années 2000.

Enquêteur : Vous parlez des techniques pédagogiques modernes ou du multimédia ?

Président : Oui, par exemple. Et puis il faut aussi qu'ils aient la capacité à mixer des publics différents : des VAE, des FONGECIF, des publics financés par la Région...

Enquêteur : Mais là, vous prenez en quelque sorte une position de principe. Une réponse à un appel d'offre, c'est du déclaratif.

Président (*à nouveau très affirmatif*) : Après, il existe un *dialogue de gestion*. D'abord, en amont de la formation, la Région discute avec les organismes des dates de la formation, du nombre de places, du planning. Et puis ensuite, on essaye d'aller voir sur place pour avoir le dialogue de gestion : en cours de formation et à la sortie. On va voir le prestataire et l'équipe pédagogique.

Enquêteur : Qu'est-ce que vous abordez dans ces rencontres ?

Président : On nous rend compte de la façon dont la formation est mise en place et se déroule. Les projets, les méthodes pédagogiques. On entend les stagiaires, les formateurs. Et puis dans l'animation, les gens parlent facilement, c'est pas comme dans le bâtiment par exemple. On voit aussi dans le temps, les différences entre le début et la fin. Et puis on peut pas nous dire que tout va bien si le bilan est honnête. Sinon, je sais qu'on me sert une soupe !

Enquêteur : Mais vous parlez comme si c'était vous qui alliez à ces rencontres.

Président : Je vais bientôt reprendre ma tournée trimestrielle. Un journée, un département. Je vais visiter les organismes, rencontrer les formateurs. »<sup>206</sup>

Si j'en crois mon interlocuteur, il ne semble pas que la volonté de la Région, en tant que puissance publique, ait été d'intervenir dans le jeu concurrentiel entre les organismes, de l'influencer ou le diriger. Mais on peut affirmer que le dispositif d'appel d'offre a nécessairement modifié ce jeu ainsi que les équilibres entre les coopérations – dans certaines opérations où ils se coordonnent ou agissent de concert, y compris des formations, coopération au sein du CRAJEP et d'autres instances *ad hoc* – et les concurrences. Ne serait-ce d'ailleurs que parce que les jeux de

---

205 Bien que mon interlocuteur n'y ait pas fait directement référence, il a certainement présent à l'esprit que la loi de 2014 sur la formation professionnelle présente dorénavant la formation comme un investissement par l'employeur (ou, en l'occurrence, le financeur, celui qui met des moyens économiques au service d'un résultat qu'il souhaite obtenir). Les ROI (*Return On Investment*) et ROE (*Return On Expectations*), s'ils ne sont pas explicitement utilisés par les textes légaux et réglementaires, sont au cœur des logiques à l'œuvre. Lesquelles supposent une place centrale données à l'évaluation.

206 Rappelons que mon interlocuteur préside à l'ensemble du financement de la formation professionnelle de la Région, dont l'animation représente 3 %.

concurrence et de coopération entre individus, en la personne des dirigeants, a lui aussi été modifié. Ce dispositif a fait évoluer ce qui était possible et souhaitable en matière de coopération et de compétition. Et, de fait, les marchés ont amené certains organismes à se rapprocher, par exemple en se partageant l'encadrement d'une formation, ce qui suppose nécessairement des coordinations pédagogiques et non seulement économiques ou organisationnelles. En ce sens, tout autant que les organismes eux-mêmes, la puissance publique, loin d'être neutre et spectatrice, est un co-producteur de ces jeux et de ces équilibres.

Comme l'écrivent M. Callon et T. Escala :

« [...] la qualification des biens est un processus, le résultat, toujours provisoire, d'un travail collectif fortement instrumenté et qui est traversé par de nombreux conflits.

Cette analyse propose une conception originale des marchés économiques. Les marchés sont définis comme des dispositifs agonistiques où s'affrontent et s'éprouvent des définitions contradictoires des biens et de leur qualification. [...] Analyser un marché, c'est analyser le processus de qualification des biens qu'il commercialise. »

« Alors que, en général, le produit est appréhendé comme *déjà qualifié*, ce déplacement du regard amène à le considérer comme objet d'un *travail de qualification*. »<sup>207</sup>

Et c'est bien cette définition interactionnelle du produit que l'on voit à l'œuvre, bien plus qu'un dispositif de mise en concurrence.

\*

Vu à distance, on aurait donc pu avoir l'impression que les organismes de formation avaient en main les principales rênes de la situation. Mais ce n'est pas du tout le cas. Et ce n'est pas non plus le sentiment de ceux-ci, qui ont l'impression inverse. Si le marché était destiné à confirmer ou établir la domination de l'une des parties sur l'autre, il a parfaitement joué son rôle. La Région est le financeur, celui qui tient les cordons de la bourse ; elle a une certaine latitude, dans le marché, en particulier celle d'augmenter ou de diminuer sa commande ; elle peut aussi, *via* le système de « bonus », jouer sur la rémunération des organismes ; elle a formulé de nouvelles exigences qu'ils ont été obligés de prendre en compte ; elle a défini un dispositif de suivi et de contrôle qui s'impose à eux et les contraint à « bien » faire. Elle a de plus le temps avec elle, car ce qui est gagné une fois pourrait ne pas l'être à chaque fois : elle pourrait par exemple, lors du prochain appel d'offre, chercher à susciter une offre concurrentielle. Comme le dit le Président de la Commission :

Président : « Il y a des organismes qui basent leur activité exclusivement sur le marché [de la formation professionnelle]. Je ne sais pas s'ils se rendent compte mais ils prennent des risques énormes.

---

207 Respectivement, Michel Callon, p. 249 et Thierry Escala, p. 197, *in* François Vatin, 2009.

Enquêteur : Mais en fait, on peut penser que même ceux pour lesquels ça représente 20 ou 40 % de leur activité se trouveraient en situation catastrophique s'ils perdaient ce marché ».

Si le dispositif de mise en concurrence lui-même pouvait sembler avoir été contourné par les acteurs, il a toutefois pleinement produit le principal des effets visés, celui d'un contrôle de la Région sur les formations de l'animation (et plus largement sur l'ensemble de la formation professionnelle qu'elle finance)<sup>208</sup>.

« Les difficultés financières de l'État providence et l'influence du *New Public Management* ont modifié les relations entre associations et pouvoirs publics : ces relations sont devenues moins partenariales et plus soumises à des impératifs marchands (appel d'offre, concurrence...). En effet, ces relations sont marquées par un passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. »

« Or, les logiques de mise en concurrence placent les associations uniquement comme prestataires des pouvoirs publics sur la base d'un cahier des charges élaboré de façon unilatérale et ne leur permettent pas d'exercer leur capacité d'initiative et de repérage des besoins. »<sup>209</sup>

Du fait des restrictions qu'il impose à la liberté des organismes de formation, le dispositif d'appel d'offre amène donc le financeur à se priver du diagnostic, de l'innovation des acteurs et de leur connaissance du « terrain ». Du moins est-ce leur point de vue. Il semble qu'il y ait là la volonté des pouvoirs publics de mener leur propre politique et de ne pas en partager la définition. Mon interlocuteur sous-entend sans ambiguïté dans son propos qu'il sait au moins aussi bien que les organismes de formation ce qu'est une bonne formation. En résumé pour lui, une formation « des années 2020 ».

Reste en fait à savoir, de ces annonces, ce qu'il en sera ou ce qu'il peut en être dans la pratique<sup>210</sup>.

\*

On pourrait résumer ainsi le résultat de ce processus : compte tenu du fait que le groupement unique n'a pas rencontré de concurrence européenne, il a esquivé la concurrence *pour* le marché tout en passant sous les fourches caudines de la Région. La concurrence *dans* le marché n'est en rien modifiée.

---

208 On remarquera d'ailleurs que dans le dialogue rapporté ci-dessus, le Président de la Commission emploi, pour désigner les organismes de formation (de l'animation et de tous les autres métiers) le terme de « prestataire ».

209 Isaac Gueye, 2014, respectivement pp. 9 et 10.

210 Cf. l'annexe « Les organismes de formation vont-ils réellement s'occuper de l'emploi ? ».

## CRAINTES POLITIQUES

### *Craintes et dénégations.*

André M., Président de la Commission sur la formation professionnelle de la Région : « La couleur politique des organismes ? Elle existe, on le sait. Mais vous savez, j'ai eu une approche pragmatique, pas dogmatique. C'est incroyable, certains avaient une peur bleue de notre arrivée au pouvoir, je ne sais pas pourquoi. »

Il est intéressant de préciser que les différents organismes sont réputés, à tort ou à raison, plus ou moins proches d'une tendance politique, de droite ou de gauche. Entendons-nous : aucun organisme ne s'est exprimé en faveur d'un parti. Mais cette orientation est une réalité incontestable pour certains, qui affichent explicitement « la couleur »<sup>211</sup> à l'occasion, et cela constitue une image plus ou moins fondée pour d'autres, volontiers colportée par leurs adversaires<sup>212</sup>. Les « certains avaient une peur bleue » sont bien sûr les organismes « de gauche », mais surtout les organismes qui ont une lecture principalement idéologique (et en termes de « rapports de force », notion centrale de leur conception politique des rapports sociaux) du monde qui les entoure : en clair, les CEMÉA, les Francas et la Ligue de l'enseignement (FAL).

En fait les élus, dont les principaux connaissent fort bien ces affinités politiques, pourraient avoir des réticences à favoriser par trop l'un ou l'autre bord. Il n'est en effet pas certain que ceux qui auraient été favorisés par une majorité ne soient pas, symétriquement, laissés au bord du chemin en cas de retournement, plausible en Pays de la Loire comme l'enseigne l'actualité politique de la dernière décennie. L'enjeu de ces appartenances politiques supposées n'est probablement pas assez marqué pour motiver de telles interventions.

Les acteurs de l'animation soupçonnent pourtant des motivations politiques sous-jacentes, qui ne peuvent évidemment pas s'expliciter dans le cadre des marchés publics. Ainsi :

Éric P., responsable des formations professionnelles de la FAL 44 : « Le marché des formations de l'animation, globalement il représente 50 % du marché précédent. Mais ce n'est pas comme ça que ça s'est passé. Il y en a

---

211 Par exemple les CEMÉA et, dans une moindre mesure, les Francas.

212 L'exemple type de cette ambivalence est l'AFOCAL. Indiscutablement située à droite de l'échiquier politique par ses origines et la constitution de son Conseil d'administration national, explicitant dans ses textes « l'inspiration chrétienne » de ses origines, cette caractérisation politique n'apparaît guère pertinente au plus près du terrain, que l'on s'intéresse aux sensibilités des individus ou aux pédagogies mises en œuvre dans ses formations (au moins en Pays de la Loire).

qui ont monté et d'autres qui ont descendu. Le marché a diminué dans le 44 [Loire atlantique] et il a doublé dans le 85 [Vendée]. Pour la Vendée, ça ne se justifiait pas [par l'emploi dans ce département] mais Retailleau il est du 85. Alors pour le 85, on a fait une alliance avec l'IFAC [organisme réputé fortement de droite]. C'est stratégique. Et en ce moment, après l'affaire du Conseil régional des jeunes avec le Front National, on fait profil bas. »<sup>213</sup>

Jean-Jacques M., représentant Pôle Emploi : « Le budget est globalement en baisse en volume. Mais surtout il a été réparti différemment entre les départements. Effectivement, le Maine et Loire et la Vendée ont un accroissement de l'aide. » « Moi ce qui m'importe, c'est de maintenir le maillage du territoire par les organismes de formation. La Région, la décision finale leur appartient. Je ne veux pas entrer dans les considérations politiques, c'est leur affaire. »

En 2013 les regroupements, à géométrie variable selon les départements, se sont effectués selon une logique politique, à l'initiative des acteurs les plus engagés. Plus précisément, deux critères principaux ont en général été retenus : la sensibilité politique de chaque organisme d'une part, secondairement son implantation plus ou moins favorable (comme organisme principal ou comme alternative crédible) dans chaque département. Le groupement « de gauche » a emporté le marché.

En 2017, donc sous majorité « Les Républicains » au Conseil régional, le groupement, toujours encouragé ou toléré par la puissance publique, s'est fait avec la totalité des acteurs intéressés quelle que soit leur orientation politique. Ce critère n'a donc plus été utilisé par les organismes dominants. Pourtant, les inimitiés politiques sont marquées entre les extrêmes de cet ensemble. Les explications internes données par les responsables ont été aussi diverses que les sensibilités. Elles témoignent simplement de motivations tactiques différentes mais qui convergent vers une solution commune.

En réponse, par écrit, à la réaction de membres du Conseil d'Administration s'insurgeant vivement que l'on puisse envisager pour le marché une alliance avec « nos ennemis », le directeur régional CEMÉA explique : « Certes nous défendons l'idée d'intégrer 3 fédérations que l'on peut classer à droite et parfois réactionnaire [*sic*]. Ce n'est pas une position idéologique mais stratégique.

Nous défendons une logique de secteur et de réduire la concurrence entre les différentes fédérations »<sup>214</sup>

---

213 M. Bruno Retailleau a été le Président du Conseil régional jusqu'en septembre 2017. Il est membre du parti « Les Républicains ». Indiquons que le précédent Président de la Région, M. Jacques Auxiette, membre du Parti Socialiste, était également vendéen. Il convient également de préciser que l'IFAC (Institut de Formation, d'Animation et de Conseil) est fortement implanté en Vendée et peu ou pas dans les autres départements de la Région. Pour l'anecdote sur le Front national, cf. le paragraphe ci-après.

214 Source : « Point de situation. Janvier 2017 ».

Où la « conviction » affronte la « responsabilité »<sup>215</sup>. La conviction étant elle-même à facettes : oppositions droite-gauche, mais aussi opposition commune contre l'expansion du système marchand. En 2013, la conviction politique l'avait emporté, en 2017 c'est la responsabilité économique qui a prévalu. L'autorité du directeur et la réalité du risque financier ont fait le reste.

Éric P., responsable des formations professionnelles de la FAL 44 : « On a constitué une alliance, avec l'AFOCAL pour le 49 et l'IFAC pour le 85.

Enquêteur : Mais pourquoi l'IFAC ?

Éric P. : C'est stratégique : on a pris l'IFAC avec nous pour éviter que l'IFAC constitue un groupement concurrent. »

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « On gagne ensemble. Celui qui est fort aujourd'hui, il pourrait être écrasé demain. La fois d'avant, y avait pas l'AFOCAL mais celle d'avant encore, c'était Familles Rurales qui y était pas. Cette fois, tous ceux qui voulaient entrer et qui avaient maintenu leur BP [au cours des 4 années passées] ont pu le faire. Le but n'est pas d'empêcher de participer. »

Malgré les discours dénonçant un système « de plus en plus concurrentiel », c'est à l'inverse le fait qu'il y ait groupement d'organismes qui atténue l'exposition de chacun d'entre eux aux aléas du marché public. On peut considérer que les organismes ont « bien joué » des règles du marché. Pris isolément, ils seraient directement sous la menace de changements de majorités ou, plus simplement, des évolutions de politiques et de financements. Malgré leur orientation explicitement « de gauche » sous une majorité de droite, les CEMÉA ont d'ailleurs vu en 2017 leur nombre de places financées légèrement augmenter par rapport à 2013 (du moins dans la version haute du marché), ce qui tendrait *in fine* à corroborer l'affirmation du Président de la commission, rapportée ci-dessus, sur le caractère avant tout « pragmatique » de sa démarche. Il faut d'ailleurs lire de la surprise et un peu d'incrédulité dans le compte rendu du résultat du marché qu'en fait le directeur régional des CEMÉA :

« Nous progressons donc de 2 places par an (+5,1%). Il ne faut pas le répéter à l'externe car nous sommes deux dans cette situation (avec le Cefras) et les autres baissent.

Mais les chiffres ci-dessus représentent la version haute du marché. Nous pourrions être sur des effectifs bas et donc perdre 33% des places, ce qui nous amènerait à 27 places soit une baisse (30%). On sauve les dégâts mais cela réduirait de manière importante les marges du secteurs (mais cela reste la version la plus pessimiste). »<sup>216</sup>

---

215 On retrouve bien sûr les concepts proposés par Max Weber, *Le savant et le politique*, 1963 (1919), Paris, Plon coll. 10/18, pp. 206-207.

216 Source : message du directeur régional des CEMÉA au Conseil d'administration, 19 mai 2017.



Les dirigeants des organismes engagés politiquement sentent que, au-delà de ce pragmatisme affiché par les élus de la Région, c'est bien leur existence qui est entre les mains du Conseil régional, *via* le financement de la formation professionnelle. Si jouer là-dessus n'est peut-être pas le but de la Région, il s'agit toutefois là d'une réalité objective.

*Un cas d'influence politique sur un financement.*

Il ne s'agit pourtant pas d'une vue de l'esprit. Le 21 octobre 2016, l'unique conseiller régional du Front national a dénoncé l'attribution au CRAJEP du « marché du Conseil Régional des Jeunes » (CRJ), pour la raison que cette coordination associative avait publié, avant les élections régionales, un communiqué que cet élu interprétait comme dénonçant sa formation politique. Son argument central portait sur la nécessaire neutralité politique d'un organisme en charge d'une mission éducative pour la jeunesse. Il en est résulté la dénonciation et l'annulation du marché correspondant par le Conseil régional. Cet événement a fait dire aux acteurs associatifs que « maintenant, on a une majorité qui écoute le Front National »<sup>217</sup>.

Pourtant, d'après l'un des représentants du CRAJEP, « en fait il y avait déjà de l'eau dans le gaz entre le Conseil régional et le CRAJEP ». Le propos de l'élu du Front National aurait servi de déclencheur, ce qui en relativiserait la portée.

Il n'empêche que tous les acteurs « de gauche » de la formation de l'animation ont interprété cet événement, dont le film a largement circulé en leur sein, comme la preuve que le Conseil régional, à majorité Les Républicains depuis 2015, les avaient pris dans leur viseur, et bien pour des raisons d'affinités politiques. En d'autres termes, ils ont tendance à interpréter les choix de la Région en matière de financement comme susceptibles de résulter principalement, non de la qualité de l'offre et du savoir-faire, mais de ces mêmes affinités. Les organismes de formation « de gauche » étant en position dominante au sein des instances collectives (en particulier le CRAJEP), ont donc guidé la constitution œcuménique de groupement 2017 en fonction de cette crainte, alors qu'ils avaient constitué un groupement politiquement sélectif en 2013, sous une majorité socialiste au Conseil régional.

---

217 L'intervention du conseiller régional Front National en séance plénière du Conseil régional a été filmée et est visible sur Internet : <https://www.youtube.com/watch?v=Lu4R20XTTRg>.

## LE MARCHÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE VU PAR CHRISTOPHE P., DIRECTEUR RÉGIONAL DE L'AFOCAL

Rappelons, ce n'est pas ici indifférent, que l'AFOCAL est un organisme réputé de droite.

Enquêteur : « Dominique M. [directeur régional de Familles rurales] m'a donné des explications œcuméniques quant à la manière dont vous avez négocié entre vous le marché 2017.

Christophe P. : Ouais. Il exagère. C'est facile pour lui de dire ça. Ça ne s'est pas du tout passé comme ça. Tu veux que je t'explique ?

Depuis 2005, nous avons conventionné avec la Région mais au niveau départemental. Dans le département [du Maine et Loire], il n'y a que Familles Rurales et nous pour le BPJEPS LTP, donc nous étions à chaque fois concurrents. En 2009, mon prédécesseur a envoyé le courrier de réponse à l'appel d'offre juste un jour en retard. Le cachet de la poste faisant foi, on a été éliminés du marché. Et à partir de ce moment-là, c'est très difficile de revenir. On n'a pas été retenus ensuite. Ça n'a pas du tout gêné Familles Rurales.

En 2012, entre-temps j'avais été nommé directeur, quand le nouveau marché est sorti, là ça se jouait au niveau régional. J'ai vu venir le truc, j'ai anticipé, j'ai proposé à tous les acteurs dans le département [pour l'ensemble de formations relevant du marché, pas seulement le BPJEPS LTP] de se voir pour discuter de la manière dont on pouvait s'y prendre. Tout le monde a décliné ! Même Familles Rurales. Crois-moi je l'ai rappelé récemment à Dominique. Il n'a pas été très œcuménique sur ce coup-là.

Enquêteur : Je suppose qu'ils étaient bien contents de ne pas avoir l'AFOCAL comme concurrent dans le département.

Christophe P. : Oui. Ceux qui ont constitué le groupement se sont arrangés entre eux, ils ont attribué le Maine et Loire à Familles Rurales et ils se sont partagés les départements.

Tu sais que je suis trésorier du CRAJEP ?

Enquêteur : Oui oui.

Christophe P. : Je l'ai fait pour ça. Depuis quatre ans, ils ont eu le temps de se rendre compte que l'AFOCAL faisait ce qu'elle disait, avec nos moyens. Régis [le président du CRAJEP et directeur régional des CEMÉA] a vu que je tenais les engagements que je prenais. Quand il est intervenu pour nous intégrer dans le groupement, je crois savoir que ça lui a coûté, il a dû avaler quelques couleuvres, mais il a joué le jeu. D'ailleurs, je l'ai remercié.

Enquêteur : Oui, je sais qu'il a eu à subir des remarques de quelques membres de son Conseil d'administration. Mais pas les plus crédibles.

Christophe P. : Oui, je lui tire mon chapeau, il a joué le jeu.

Enquêteur : Et puis en 2013, avec la majorité socialiste à la Région, le discours des membres du groupement était beaucoup plus idéologique. Y avait les organismes de gauche et ceux de droite, du moins pour le BPJEPS. Mais

avec la majorité de droite actuelle, les discours idéologiques se sont tus et ils ont été beaucoup plus pragmatiques.

Christophe P. : Oui, et pour ce coup-ci, ils ont pensé que si on faisait partie du groupement, ils avaient plus de chances de gagner. Ce qui est d'ailleurs complètement faux. »

## LES ORGANISMES DE FORMATION VONT-ILS RÉELLEMENT S'OCCUPER DE L'EMPLOI ?

Mais pourquoi les organismes voudraient-ils améliorer, accentuer ce qu'ils nomment le « placement » de leurs anciens stagiaires ? En discours, la question centrale est celle de l'emploi, mais est-ce le vrai but ? L'idée que la Région favorise le regroupement, que des élus ne souhaitent pas mettre en danger les organismes, autrement dit se privent d'une partie de l'influence qu'ils ont sur eux, pousse à l'hypothèse d'une forme d'arrangement implicite au-delà des discours.

Car où est la « courroie de transmission » pour que le dispositif de retour à l'emploi soit efficace ?

En d'autres termes, les représentants de la Région croient-ils à leurs mythes ?

Ce qui est certain, en tout cas, c'est que les organismes de formation n'ont que faire de cette question de l'emploi et que, quand il s'y intéressent, ce n'est certes pas sous la forme du placement. En matière de domaines de la vie publique dans lesquels ils s'impliquent, ils sont bien plus attentifs à des questions, non sans relation avec l'emploi, telles que les politiques jeunesse, la construction des PEDT, les diagnostics locaux, le développement de la vie associative, tous sujets dans lesquels ils estiment, à la fois pouvoir apporter leur expertise, à la fois y trouver une occasion d'insertion locale (et occasionnellement des missions rémunérées).

Lorsque, en entretien, j'ai suggéré au Président de la Commission formation professionnelle que la courroie de transmission choisie pourrait ne pas être très efficace, il m'a immédiatement opposé une fin de non recevoir.

Hormis les éléments factuels, ou convenus, apportés par le Président en réponse à cette question (exigences du marché, dispositifs de contrôle que la Région compte utiliser, évaluation des organismes par la Région sur le temps long), il est donc difficile, au stade actuel, de prédire l'avenir. La réponse pourrait ne pas être la même d'un organisme à l'autre, d'autant que certains fédèrent un réseau d'employeurs. Ce qui est sûr, c'est qu'ils sont plus que jamais conscients qu'ils jouent leur existence, du moins dans sa forme actuelle. Comme toujours, il est plus facile de « vendre » la première fois que la suivante.

Par ailleurs, on est fondé à rester quelque peu interrogatif sur la manière dont la Région peut et va exercer un contrôle sur les organismes de formation – tous domaines confondus.

Encore faut-il bien sûr que les moyens de ces contrôles soient réalisables, c'est-à-dire que les ressources correspondantes soient disponibles, en quantité et en compétences. Le financement des formations de l'animation représentant 3 % des budgets distribués pour la formation professionnelle par la Région, on peut en conséquence envisager une faible présence effective des fonctionnaires ou élus de la collectivité territoriale lors des différentes séances de « conseil de stage » (selon la dénomination des organismes de formation). La communication à ce sujet prend alors la forme écrite d'un compte rendu du dit « conseil de stage », bien sûr largement plus contrôlable par ses émetteurs.

De plus, « chacun son métier » comme on dirait trivialement, il est probable que les contrôleurs éventuels seront faiblement compétents sur les sujets pédagogiques<sup>218</sup>. On peut également raisonnablement penser que, tous impressionnés par le dispositif et sauf situation réellement problématique, non seulement les formateurs mais aussi les stagiaires s'en tiendront à des propos convenus ; une préparation aura eu lieu ; une promotion, stagiaires et formateurs, qui vit ensemble depuis des mois a toutes les raisons d'être solidaire devant un contrôle externe ; les stagiaires pensent que, malgré d'inévitables anicroches, ils ont encore besoin des formateurs, ne serait-ce que pour obtenir leur diplôme ; il n'est d'ailleurs pas difficile pour les seconds de faire valoir aux premiers que les difficultés de la formation se règlent au sein de la formation, pourvu bien sûr que cette déclaration corresponde en pratique à une certaine réalité<sup>219</sup>.

En l'occurrence, dans ses réponses à mes questions, le Président de la Commission semble moins user de ce qu'on pourrait considérer comme un langage institutionnel que mal informé de la réalité du « terrain ». De manière caractéristique, son expérience en ce domaine n'est que celle de son statut d' élu local de sa commune.

---

218 Pour prendre un exemple, lors du bilan de la formation BPJEPS « sports collectifs » dont il est question dans l'annexe suivante « Une certaine inconséquence de la Région », le représentant de la Région qui, sauf son respect, a été pratiquement transparent, s'est contenté d'un langage institutionnel et de propos qu'il lisait dans un document (j'étais placé à son côté). Sa responsable hiérarchique m'a ultérieurement confirmé qu'il s'agissait d'une « erreur de recrutement ». Les stagiaires n'en sont pas moins restés à un langage prudent en ce qui concerne leur avis sur la formation. De son côté, le représentant de Pôle Emploi, en principe également systématiquement présent compte tenu du rôle de cette institution dans le financement des formations, a brillé par son absence. Les stagiaires ne se sont pas gênés pour critiquer cet organisme pour ce qu'ils considéraient comme de l'inefficacité, des informations erronées et des promesses (d'accompagnement) non tenues. Les absents ont tort.

219 Toute formation est une coproduction dont la responsabilité est partagée. Il en est de même des différents aspects de sa régulation.

## UNE CERTAINE INCONSÉQUENCE DE LA RÉGION

J'ai eu l'occasion d'assister en observateur au bilan d'une formation BPJEPS sports collectifs (en janvier 2016, soit avant la publication du marché du financement de la formation professionnelle entrée en vigueur en 2017), organisé par le CFSR de Sablé sur Sarthe – Centre de formation sportive régional – associé au CREPS des Pays de la Loire. En présence d'un fonctionnaire représentant de l'antenne du Conseil régional en Sarthe et en l'absence de celui de Pôle Emploi, les stagiaires, à l'invitation du responsable de formation, ont exprimé leur point de vue d'ensemble sur la formation qui venait de s'achever pour eux.

Les stagiaires se sont abondamment exprimés.

Pour ce qui concerne le traitement social du chômage, ils mettent en évidence une certaine inconséquence de la Région, qui transparaît dans leurs commentaires tout au long du bilan. En effet, Le Conseil régional semble pour eux ne s'intéresser qu'à la partie financement de la formation mais ne pas se préoccuper de l'emploi, en considérant que c'est l'affaire des stagiaires de « rebondir » (ce terme est d'ailleurs repris par les participants dans les propos du représentant de la Région). Ainsi par exemple, il finance un emploi gratuit pendant un an pour un club qui n'embauche pas son stagiaire en fin de formation, et ne lui demande aucun compte à ce propos. L'évaluation de la Région est, selon eux, uniquement centrée sur l'organisme de formation, et la question de l'emploi uniquement l'affaire du stagiaire.

En fait, le niveau de raisonnement de la Région, tel que l'explique son représentant, semble tout autre. Dans une vision stratégique, elle se demande comment la formation peut transformer le territoire dont elle a la charge, et comment utiliser au mieux ses moyens financiers pour cela. Ses décideurs raisonnent ainsi de manière macroscopique, dans une logique de marché, avec d'un côté le nombre estimé ou annoncé d'emplois à pourvoir, de l'autre le nombre de financements de formations possible. Un raisonnement arithmétique, en termes de vases communicants, mais qui justement ne communiquent pas vraiment : car l'information sur l'emploi dans l'animation, emploi très segmenté et information très parcellaire, est imparfaite, c'est le moins que l'on puisse dire<sup>220</sup>.

En d'autres termes, là où la Région raisonne macroscopiquement, les animateurs en formation vivent une réalité « collée au terrain ». Les deux points de vue n'ont guère de chance de se

---

220 Cf. l'annexe suivante.

rencontrer. Les organismes de formation, dans la logique qui est celle du « marché biface », est censé jouer le rôle de plate-forme de mise en relation entre ces deux logiques. S'ils en sont capables. Les conditions du marché sont censées faire pression sur eux pour les y obliger. Encore faut-il que des contrôles réalistes puissent s'exercer à ce sujet.

Au travers de ce bilan, on voit très clairement que la qualité de la formation ne joue nullement sur l'emploi. Celui-ci résulte d'un jeu local, là où vivent les stagiaires (et cela peut être à des dizaines, parfois des centaines de kilomètres du lieu de la formation), et n'est pas relié au dispositif de formation.

Quelle sera la contribution à cette situation, qui semble d'ordre structurel, à savoir l'accentuation de la pression apportée par le marché 2017 en ce qui concerne l'emploi ?

## QUE SAIT-ON DES EMPLOIS ?

Qu'en est-il de l'emploi possible pour les stagiaires issus des formations de l'animation professionnelle ? En réalité, on sait qu'il est éclaté (dans de petites structures) et personne n'est en mesure de le quantifier. De plus, l'emploi en ce domaine est la plupart du temps très local, nombre d'animateurs travaillant pour la collectivité territoriale de leur lieu de résidence (souvent même celle où ils ont vécu avec leurs parents) : « chez moi » disent-ils. Le recrutement se fait principalement par les réseaux relationnels et la bouche à oreille, l'interconnaissance, le « tuyau », les « liens faibles ». Même un organisme comme Profession Sports Loisirs, groupement d'employeurs qui se donne entre autres comme vocation de mettre en relation, localement (par exemple dans l'agglomération du Mans et sa périphérie immédiate), employeurs et candidats à l'emploi, ne dispose de l'aveu même de son directeur que d'une vue très partielle de l'emploi, limitée par ses critères de sélection et les adhérents de son dispositif.

Les employeurs et groupements d'employeurs de l'animation estiment en général à 70 % la proportion de recrutements « cachés »<sup>221</sup>, c'est-à-dire ne passant pas par un système de mise en relation institutionnel, comme proposé par Pôle Emploi ou les Missions locales. Et ils sont, par nature, inaccessibles à la mesure statistique. Représentants (fonctionnaires) de la Région, employeurs, organismes de formation font le même constat d'impossibilité de déterminer l'emploi disponible, d'autant que la précarité, la frontière on ne peut plus poreuse entre activités quasi bénévoles et emplois salariés, le mouvement incessant des personnes brouillent les données.

\*

Pourtant, le représentant de Pôle Emploi interrogé est assez sûr de lui :

Jean-Jacques M., représentant Pôle Emploi : « Il y a une légère tension sur certaines périodes, par exemple pour les emplois d'animateurs de loisirs saisonniers.

Enquêteur : Au contraire, il me semble que le marché est en permanence en tension, du moins c'est ce que disent tous les employeurs. C'est bien pire à la rentrée [de septembre] mais la plupart des employeurs cherchent en permanence. Mais en fait, tous mes informateurs disent que les emplois se trouvent par le réseau, par le bouche à oreilles.

Jean-Jacques M. (*me répondant vertement*) : Écoutez, s'il y avait des tensions sur le marché du travail dans l'animation, alors on le retrouverait dans nos données, parce que les employeurs, ils ont intérêt à utiliser tous les

---

221 Mais comme le dit Franck T., formateur : « Le problème du réseau, c'est qu'on peut être considéré ou grillé. »



moyens à leur disposition. [...] Nous, on mesure très précisément ce qu'on enregistre. Et je peux vous assurer que la Région, elle est friande de nos statistiques. Vous savez, on fait le point au moins une fois par semestre avec nos partenaires, les entreprises, les branches, la Région, sur nos statistiques de demande d'emploi. »<sup>222</sup>

On est saisi du décalage qu'il y a entre l'assurance de cette personne et ce qu'en disent les tous autres observateurs consultés, y compris les animateurs eux-mêmes.

Jean-Jacques M., représentant de Pôle Emploi : « Allez voir sur l'application *La bonne formation*. Vous verrez, on y trouve des informations sur le taux de retour à l'emploi des formations par territoires. Celles de l'animation n'ont pas un très bon taux de retour à l'emploi. »

Vérification faite, les taux de ces formations sont en réalité qualifiés de « élevé » ou « excellent » pour toutes les formations considérées.

#### Retour à l'emploi ?

Notons pour commencer que le système de mesure de Pôle Emploi est le même pour l'ensemble des formations, animation ou autres. Si atteindre le résultat visé par Pôle Emploi pour être, par exemple, « excellent » était très aisé, toutes les formations seraient classées à ce niveau. On peut donc penser que le qualificatif employé n'est pas dénué de valeur de comparaison. Ce qui en justifie le principe, du moins vu pour Pôle Emploi.

Le retour à l'emploi est ainsi défini par Pôle Emploi sur le même site Internet :

« Sont pris en compte, l'ensemble des stagiaires qui, dans les 6 mois suivant la fin de chaque formation, soit ont retrouvé un emploi salarié de 1 mois et plus (hors particuliers employeurs, employeurs publics, employeurs à l'étranger et missions d'intérim à durée non renseignée), soit ont bénéficié d'un contrat aidé ou soit sont créateurs d'entreprise. »

Le seuil pour entrer dans la catégorie de « retour à l'emploi » est donc très bas. On remarque d'ailleurs que, hormis sa durée, les caractéristiques de l'emploi ne sont pas précisées, en particulier son nombre d'heures par semaine. Il y a peu de chances que les individus concernés considèrent réellement comme un emploi la situation plancher : comment vivre avec un emploi à temps partiel d'un mois obtenu au bout de six mois ? Vu du côté du demandeur d'emploi, le dispositif de mesure semble donc en décalage notable avec la réalité, si on accepte de considérer que le but d'un emploi est de gagner de quoi vivre décemment.

Si l'on met en regard l'exigence fort basse pour que Pôle Emploi considère qu'il y a « retour à l'emploi » d'un côté, la structure des emplois de l'animation de l'autre, on peut penser que cette dernière favorise un

---

222 Le propos est auto-référentiel. Pôle Emploi « mesure très précisément ce qu'on enregistre » (peut-il en être autrement ?) mais encore faut-il enregistrer quelque chose. Et c'est là que le bât blesse. Quant à la Région « friande de nos statistiques », d'après d'autres informations à ma disposition, sur cette question elle travaille surtout avec le CARIF-OREF.

résultat satisfaisant selon le système de mesure de Pôle Emploi. Les emplois volatils de l'animation favorise en effet l'obtention d'un emploi temporaire dans un terme relativement court ; encore faut-il pouvoir en vivre.

À sa décharge, mon interlocuteur n'était manifestement pas un spécialiste de l'animation, qu'il considérait selon ses termes comme un secteur « minuscule ».

Source : <https://labonneformation.pole-emploi.fr/toutes-les-formations/sarthe-72?motscles=BPJEPS> (pour la Sarthe, il y a évidemment l'équivalent pour chaque département).

Hormis Pôle Emploi, organisme sûr de ses statistiques, tous les acteurs font un constat de relative ignorance, et tous en sont donc réduits au même pari : qu'il s'agisse de la Jeunesse et Sport au stade des habilitations, de la Région pour ce qui concerne le financement, des Missions locales pour orienter les demandeurs d'emploi, il consiste à supposer *a priori* que les nouveaux animateurs fraîchement diplômés arrivant sur le marché du travail sauront et pourront trouver un emploi. Tant qu'elle prévaut, cette croyance alimente les entrées en formation, et ce ne sont pas les organismes de formation qui vont la contredire.

Voici comment un inspecteur de la Jeunesse et Sport, fervent défenseur de l'animation et de ses formations, voit cette question. Faisant référence aux travaux d'Emmanuel Todd, son pari est que, dans ce qu'il nomme le « grand Ouest », les caractéristiques socio-démographiques sont favorables à une importante densité de l'emploi associatif :

Philippe B., inspecteur Jeunesse et Sport à la DRJSCS : « Et j'ai toujours dit aux organismes de formation, et il se trouve qu'on est une des régions, maintenant, où notre, notre liste de formations habilitées est quand même plus élevée que ce qu'elle devrait être par rapport à nos ratios. [...] et ici, je vois bien qu'on est, qu'on est dans des terrains associatifs développés qui eux-mêmes ont investi, beaucoup, dans ce qui est formation. Donc je veux dire, c'est pas surprenant je pense que, en DR [Direction régionale de la Jeunesse et Sports] Pays de la Loire, on habilite autant de formations. »

Le moins que l'on puisse dire est que son raisonnement ne repose pas sur des données factuelles. Selon lui, l'expérience des animateurs serait d'ailleurs exportable vers d'autres cadres de travail, en particulier l'entreprise :

Philippe B. : « La grosse différence, pour en avoir parlé avec les chefs d'entreprise, c'est que les compétences qu'ils ont appris [*sic*] là-dedans, et les savoir être, quand on a bossé plusieurs années, à encadrer des groupes, quand même sur la notion un peu de, faire avec, sur des séances qui s'alimentent les unes après les autres de progression... ça c'est très utile aux entreprises.

[...] on pourrait même peut-être, habiliter plus de formations, et parier, sur l'utilisation, de ces métiers, comme expérience professionnelle permettant de... »

Les jeunes formés à l'animation pourraient donc, selon mon interlocuteur, trouver du travail dans les entreprises, car ce sont en fait de bons managers en puissance, pouvant faire des agents de maîtrise capables. Autonomie, familiarité avec le travail de groupe, avec l'animation de réunion, avec la gestion de projet : ils en auraient les compétences et seraient même recherchés pour cela<sup>223</sup>. Les observateurs plus proches de la réalité de terrain que sont les CEPJ considèrent ces propos comme un désir ou une vue de l'esprit plutôt qu'une réalité. D'ailleurs, et comme cela me l'a été plus d'une fois confirmé, cette circulation de l'animation à l'entreprise semble plus qu'hypothétique compte tenu des réticences vis-à-vis de l'économie en général qui sont à la base des schémas de pensée dans les métiers de l'animation<sup>224</sup>.

Franck T., coordinateur d'un BPJEPS LTP pour l'association Animaje (pays de Clisson) me confirme ce point de vue :

« Les gens, la formation ça leur sert de tremplin, ça leur donne confiance, ils se sentent confirmés, ils se sentent équipés, ils se font un réseau. Du coup, certains vont vers l'éduc spé, vers la culture, l'humanitaire, les métiers du social. Mais les gens restent sur des métiers connexes. Pas vers l'entreprise. »

Xavier L., CEPJ, est plus nuancé : « T'en as pas mal qui viennent du commerce, qui au bout d'un moment en ont ras le bol et vont vers l'animation, et des qui ont fait des BAFA des BAFD qui vont vers le commerce y en a pas mal, et même des diplômes professionnels. Et, pareil, le scoutisme, il est aussi vu, notamment dans les classes sociales supérieures, comme un élément d'apprentissage assez important. Le nombre de scouts qui sont dans les postes de direction des grosses entreprises françaises, c'est... »

On retrouve dans le propos de Franck T. l'importance du réseau. C'est bien le moyen par lequel les animateurs trouvent un emploi, mais c'est aussi ce qui les persuade qu'ils sont à leur place dans un métier du social : qui leur donne simultanément la conviction et les moyens de s'y maintenir.

Au bilan, personne, à quelque stade que ce soit, ne peut prétendre disposer d'une vision claire et représentative de l'emploi des animateurs professionnels sur un territoire donné : ni en quantité,

---

223 En 2014, les scouts de France faisaient de la proposition « Apprenez à devenir cadres ! » leur slogan de recrutement et proposaient « un week-end de formation au leadership pour 1.800 jeunes de 17 ans ». Nombre d'observateurs confirment que l'indication, dans un *Curriculum Vitae*, d'une expérience d'animation donne de la valeur et du crédit à une candidature par exemple adressée à une entreprise. Mais ne confondons pas : il s'agit ici de l'animation volontaire, et mon interlocuteur me parle de l'animation professionnelle. Or les appartenances sociales des pratiquants de l'une et de l'autre ne sont pas les mêmes. Dans le processus d'embauche, peut-on penser que cette appartenance sociale soit sans effet ?

224 Si toutefois il était avéré que l'inspecteur cité avait raison, le constat serait, pour les formateurs de l'animation, emprunt d'une ironie mordante. En effet, cela montrerait dans ce cas que, voulant former des acteurs qui partagent avec eux leur réticence pour le monde économique et singulièrement pour celui des entreprises, ils en prépareraient contre leur gré de bons agents. Après tout, des personnes dotées de confiance en elles, exigeantes vis-à-vis d'elles-mêmes et pourvues d'un bon esprit d'analyse font d'excellents encadrants et sont effectivement recherchées par les entreprises.

ni en nature (temps partiel ou plein temps, CDD ou CDI *etc.*), ni en catégories d'employeurs. Certaines macro-évolutions sociales (tels les allers et retours de ce qui a été dénommé la « réforme des rythmes scolaires ») sont susceptibles de modifier ces données quasiment du jour au lendemain, tout comme peut le faire localement la décision d'une collectivité territoriale. Les mouvements rapides des personnes dans ces emplois, entrée, circulation et sortie, d'ailleurs dus pour une bonne part à leur caractère précaire, rendent tout aussi inaccessible un suivi de cette activité par le biais du parcours des individus.

L'emploi dans l'animation fonctionne comme la pêche avant l'ère industrielle.

## UN MARCHÉ BIFACE, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Modestement, commençons par citer la définition de *Wikipédia*<sup>225</sup> :

« Pour les sciences économiques, un marché biface est un type de marché dont l'agencement entretient – voire nécessite – l'existence de deux clientèles tout à fait différentes quoique finalement interdépendantes l'une de l'autre pour les produits qui y sont échangés. »

Les modèles dont se sont servis les économistes pour décrire ce concept sont la carte bancaire et les médias, en particulier les périodiques. Ces derniers sont ainsi « vendus deux fois » : aux lecteurs d'un côté, aux annonceurs de l'autre, les premiers étant nécessaires aux seconds. En la matière, on observe une certaine étendue de configurations, que l'on peut résumer par quelques situations bien caractérisées :

- Des quotidiens gratuits exclusivement financés par la publicité.
- Des stations de radio et chaînes de télévision (publiques ou privées) gratuites financées par la publicité et, pour les chaînes publiques, la redevance.
- Des chaînes de télévision (dites « à péage ») et une presse payantes, financées en complément (et principalement) par la publicité.
- Des périodiques uniquement financés par les lecteurs (achats et abonnements), dont on peut citer les principaux tant ils sont rares : *Le canard enchaîné*, *Charlie Hebdo*.

Le prix Nobel d'économie 2014 Jean Tirole a beaucoup contribué à l'élaboration du concept de marché biface. Un l'article de N. Sonnac qui, en examinant le cas canonique des médias, nous fournit un excellent miroir d'analyse du marché des formations professionnelles de l'animation. Voici la définition que, dans le contexte de son travail, elle donne de ce concept :

« Il [le marché biface] crée aussi une interaction entre deux industries (médias et publicité), qui permet d'apparenter les industries médiatiques à des plates-formes d'échanges avec *externalités de réseau croisées*. »

Ainsi, les acteurs du marché biface fournissent

« un produit joint à deux catégories différentes de clients. »

Et de préciser :

---

225 [https://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9\\_biface](https://fr.wikipedia.org/wiki/March%C3%A9_biface), consulté le 12 juin 2017.

« On parle d'*externalités de réseau croisées* lorsque la satisfaction d'un consommateur pour un bien vendu sur un marché dépend de la taille de la demande pour un autre bien sur un marché différent, et vice versa. Ainsi, chacun des groupes a des gains potentiels à interagir et la plate-forme rend possible l'interaction. »<sup>226</sup>

Aux dires des différents auteurs consultés, la littérature économique n'est pas unanime sur les caractéristiques des marchés bifaces. Toutefois, selon G. Weyl<sup>227</sup>, les modèles mettent généralement en avant trois critères majeurs :

1 - Il existe deux faces du marché, chacune ayant sa propre structure de prix.

2 - Le marché biface fonctionne sur la base de « réseaux croisés » (ou « externalités croisées ») : l'utilité pour le client de l'une des faces du marché dépend du nombre de participants à l'autre face du marché et réciproquement, l'ensemble étant aussi influencé par les prix pratiqués.

3 - Ce sont bien les fournisseurs, nommés « plate-formes », qui fixent le prix demandé à chaque face du marché, lequel est le plus souvent uniforme pour les différents clients de chaque face du marché.

D. Encaoua précise certains aspects de la construction des prix :

« L'analyse des prix pratiqués sur de tels marchés est donc confrontée à une spécificité très particulière : la structure des prix ne reflète pas forcément celle des coûts, une marge élevée n'est pas forcément synonyme de pouvoir de marché, un prix inférieur au coût marginal n'est pas une preuve de prédation. »

« À la théorie de la multi-production, elle emprunte l'idée que ce qui importe c'est la structure des prix, celle-ci étant moins affectée par le pouvoir de marché sur chacun des produits, du fait de la demande et des coûts joints. »<sup>228</sup>

Ce que nous avons examiné du marché de la formation professionnelle et de son financement partiel par la Région semble donc bien être conforme aux différentes caractéristiques indiquées par les auteurs cités pour un marché biface.

---

226 Nathalie Sonnac, 2006, respectivement pp. 53, 52 et 53 (italiques de l'auteure).

227 Glen Weyl, 2010.

228 David Encaoua, 2014, pp. 39 et 40

## COÛTS MARGINAUX DE LA FORMATION À COURT ET À LONG TERMES

Les directeurs des organismes de formation tendent à raisonner sur ce qu'ils nomment la « couverture des frais fixes ». S'ils semblent ne pas tenir compte des frais variables, c'est pour la raison que ceux-ci sont de faible ampleur. En d'autres termes, le coût marginal que l'on peut qualifier de « à court terme » est faible puisqu'un stagiaire supplémentaire n'augmente que peu le prix de revient total d'une formation.

Cependant, ce raisonnement sur le coût marginal à court terme peut être trompeur. En effet, la tentation d'augmenter l'effectif des sessions, et leur nombre, est susceptible de se traduire, à plus long terme, par une augmentation des frais fixes : achat de locaux, embauches, augmentation du matériel pédagogique, l'ensemble destiné à faire face à une activité plus importante ainsi prise en compte et visant à rétablir ou à ne pas trop dégrader les conditions de l'activité. On peut, en première approche, parler de coût marginal « à long terme ».

Ce raisonnement peut cependant admettre deux variantes : soit l'augmentation des frais fixes (par exemple la location d'un local supplémentaire pour accueillir une promotion abondante) est temporaire et liée à une seule session ; soit l'organisme fait le pari d'une activité en croissance et se dote de ressources et moyens supplémentaires en conséquence. Bien sûr dans ce second cas, si ou lorsque la conjoncture se retourne, avec une diminution significative de l'activité, l'organisme risque de se trouver face à des charges fixes trop élevées qui grèvent sa rentabilité.

Cette situation n'est pas pure hypothèse. Les CEMÉA des Pays de la Loire, s'appuyant sur plusieurs années de résultats satisfaisants, sur la réalité incontestable de locaux étriqués, sur l'argument classique d'un loyer qui constitue une dépense à fonds perdus, sur une ambition de développement, ont fait le choix de l'achat de locaux surdimensionnés, heureusement à prix modéré. Elle transforme son raisonnement à court terme – réglage des moyens mis en œuvre sur le niveau d'activité – en raisonnement à long terme, les coûts marginaux à court terme en coûts marginaux à long terme.

En retour, cet organisme se trouve obligé d'augmenter son activité productive en programmant un nombre plus important de formations, au risque de ne pas les « remplir » et de travailler à perte. De plus l'association, du fait de la conjoncture (risques sur le marché de la

formation professionnelle, baisse au moins temporaire des inscriptions en BAFA, disparition des contrats aidés, conséquences incertaines mais probablement négatives du retour en arrière à propos de la réforme dite des « rythmes scolaires »), se trouve à la rentrée scolaire 2017 dans une situation financière bien plus inquiétante que ne serait-ce que quelques mois auparavant, au moment de l'établissement de son budget prévisionnel 2017. Elle cherche à faire « feu de tout bois » en matière de ressources et d'économies<sup>229</sup>.

---

229 S'interrogeant même sur l'opportunité de solliciter le mécénat d'entreprise – et commençant concrètement à émettre des justifications rhétoriques en ce sens –, ce qui est parfaitement à l'opposé des principes idéologiques de cet organisme.



## LE CAPITAL DE SAVOIR-FAIRE EST-IL INDIVIDUEL OU COLLECTIF ?

Que se passe-t-il lorsqu'un formateur change d'emploi ? Qu'emporte-t-il avec lui de l'investissement que représente la création ou l'appropriation d'une formation ?

La compétence (savoir, savoir-faire, savoir être...) portant sur la conduite d'une formation est distribuée ; il n'est pas possible de l'incarner en une personne ; dix personnes savent chacune bien plus d'un dixième chacune ; on peut penser qu'il en est de même de la partie de la connaissance matérialisée dans des documents, qui sont en la possession de plusieurs personnes. En d'autres termes, cette connaissance et cette compétence ne sont pas des biens rivaux.

Quand un formateur quitte son organisme, on peut simultanément dire qu'il emporte une part de cette compétence avec lui, élaborée par lui et par d'autres, et laisse bien sûr en possession de son ancien employeur tout le travail d'investissement de forme réalisé par lui et par d'autres. De même, il peut transmettre le résultat à son nouvel employeur, ce qui bien sûr est susceptible, au moins en principe, d'avoir une influence sur les positions concurrentielles<sup>230</sup>. Cette part que le formateur emporte avec lui est, banalement, d'autant plus importante qu'il est plus expérimenté dans son activité, et qu'il l'a plus ou moins partagée avec d'autres, c'est-à-dire qu'elle est plus ou moins spécifique.

Pour pallier ce risque, certains organismes imposent systématiquement – et certains dirigeants y sont particulièrement attentifs – une transcription par écrit de tout ce qui est conçu et réalisé en formation, singulièrement pour les formations professionnelles. En théorie au moins, un formateur expérimenté peut, au pied levé, s'emparer de ce que son collègue a laissé comme traces écrites et reprendre l'encadrement d'une formation. Cela se passe effectivement lors d'un départ (rupture du contrat de travail) mais aussi en cas d'arrêt maladie. En pratique, cette situation est assez délicate pour le formateur qui reprend le travail. Outre qu'il a en général peu de temps pour ce faire, qu'il va découvrir le groupe si la formation est en cours, il n'est jamais facile d'entrer dans la logique

---

230 On pourrait tenir le même raisonnement avec une autre ressource importante des organismes et des formateurs : leur réseau hors adhérents statutaires. Un responsable de formation est riche d'une interconnaissance qui lui est attachée (par exemple d'anciens stagiaires) mais est aussi attachée à l'organisme. Une partie d'entre ces personnes peuvent migrer avec lui s'il change d'employeur, mais ce ne sera pas le cas de tous les intéressés. En d'autres termes, le réseau est constitué à la fois par un travail relationnel individuel et par un équivalent de l'investissement de forme.

réactionnelle d'une autre personne, et chacun ayant ses propres exemples familiaux et ses propres techniques pédagogiques préférentielles, il lui est souvent nécessaire de reconcevoir dans l'urgence une partie du dispositif pédagogique.

Mais à vrai dire, et pour être plus précis dans le domaine qui m'intéresse, la frontière entre ce qui est individuel et susceptible de partir avec son auteur, et collectif, ne passe pas qu'entre le niveau du savoir-faire individuel et l'investissement de forme. Il faut également différencier formation pour l'animation volontaire et formation pour l'animation professionnelle.

Pour ce qui concerne la première, la conception et l'acquisition du savoir-faire s'étalent sur plusieurs décennies et au bas mot des dizaines de milliers de formateurs. S'il y a des inventeurs ponctuels, leur travail est depuis longtemps devenu « *common knowledge* ». Les formateurs passés et actuels apprennent pour l'essentiel avec leurs collègues et dans l'action, par « compagnonnage ». Deux éléments supplémentaires concourent à faire de ce savoir un savoir collectif. D'une part, ces formations sont toujours encadrées par des équipes, rarement par un individu seul<sup>231</sup> ; d'autre part, elles sont très nombreuses, un seul organisme régional ayant une production dépassant souvent la centaine de stages chaque année<sup>232</sup>. Si certains formateurs inventent de nouveaux dispositifs, ces inventions ne sont que l'écume, la surface des savoir-faire accumulés, des cultures et des socialisations pédagogiques qui les sous-tendent.

Les formations de l'animation professionnelle sont, quant à elles, historiquement bien plus récentes. Et si l'on peut trouver des antécédents voire des ancêtres aux formations actuelles, par exemple le DEFA comme ascendant commun intermédiaire entre le BPJEPS et le DEJEPS, la nouveauté à chaque étape suppose une nouvelle élaboration, dont d'ailleurs le fonds pédagogique se trouve dans les formations de l'animation volontaire. De plus ces mêmes diplômes, partant les formations, évoluent périodiquement, comme ils viennent de le faire (en cette année 2017, nous sommes exactement au moment de la fin d'une configuration antérieure pour le BPJEPS<sup>233</sup> et le

---

231 Même lorsque l'effectif de stagiaires, par exemple parfois en approfondissement BAFD, est inférieur à dix personnes.

232 Alors qu'un même organisme va assurer deux à quatre formations BPJEPS + DEJEPS dans le même laps de temps. L'expérience cumulée est, de fait, sans commune mesure avec ce qu'il en est dans la formation professionnelle. Le Ministère de la Jeunesse et des sports annonce 7.747 sessions de BAFA + BAFD en 2015. Le BAFA et le BAFD ont été créés en 1973 et héritaient de trente ans d'expérience de formations des « moniteurs » (diplôme créé en 1946). Les environ 2.000 BPJEPS LTP délivrés chaque année correspondent de leur côté à une centaine de sessions de formation réparties sur l'ensemble des organismes en France. Le BPJEPS a été créé en 2001, et le plus ancien diplôme professionnel est le DECEP créé en 1964.

233 Les deux principales modifications sont : pour le BPJEPS toutes spécialités, le passage d'un diplôme en dix unités de compétences à un diplôme en quatre unités de compétence (UC) ; pour le BPJEPS Loisirs Tous Publics, qui est celui qui nous intéresse, la place importante prise par la direction d'accueil collectif de mineur, qui correspond à une des quatre unités de compétences.

début d'une configuration postérieure ; en pratique, le changement intervient au moment du passage d'une promotion à l'autre). Par ailleurs, ces formations sont le plus souvent encadrées par un responsable de formation seul, éventuellement aidé d'un autre formateur si la taille de la promotion le justifie (et selon la politique de l'organisme). Ce travail d'élaboration est, dans chaque organisme, à la fois individuel et coordonné, si toutefois l'organisme propose simultanément plusieurs de ces formations. Il en résulte que la capitalisation personnelle par un formateur porte à la fois sur son propre savoir-faire pédagogique et sur l'investissement de forme collectif, dont il peut parfaitement être l'auteur<sup>234</sup>. Dans la formation professionnelle, l'investissement de forme peut donc aussi être le fait d'un seul individu, qui est celui qui le maîtrise vraiment.

\*

La frontière – si tant est que ce mot convienne – entre ce qui est maîtrisé par un individu et ce qui est maîtrisé collectivement et de manière diffuse peut être analysée comme relevant du temps court et du temps long. Le temps (relativement) court est celui d'une ou de quelques sessions de formation – pour les formations professionnelles, cela représente tout de même plusieurs années. Dans ce temps court, un individu peut être, comme on vient de le voir, l'auteur ou le contributeur principal d'un investissement de forme. Le temps long est celui de l'élaboration des principes et des conceptions pédagogiques, adossées sur des conceptions psychologiques, anthropologiques et politiques : une culture collective qui a fait des organismes d'éducation populaire des tenants des pédagogies actives et de certains d'entre eux des pratiquants de la pédagogie institutionnelle et de l'éducation nouvelle. C'est sur ce fond culturel que se conçoivent les investissements de forme. Un dispositif, une animation ne s'inventent pas en apesanteur, sans un certain nombre d'évidences solides parce que partagées et éprouvées. Elles aident aussi bien à avoir des idées qu'à trouver des solutions cohérentes dans un ensemble. Elles sont utiles pour anticiper correctement, dans la configuration de la formation telle qu'elle se présente – par exemple la dynamique de groupe qui résulte de tout le travail antérieur, ou les règles effectives, ou ce qui semblera « normal » aux stagiaires –, les réactions des participants à la formation et le succès ainsi que l'efficacité d'un dispositif. Cette « culture », faute d'une autre dénomination, chaque formateur l'intègre mais n'en prive pas son employeur lorsqu'il le quitte. Plus, elle ne lui sera probablement pas aussi utile dans un autre contexte. Elle est le fruit d'un très long travail, sur des décennies et même plus puisque

---

234 Pour les CEMÉA en Pays de la Loire, le responsable de l'antenne du Mans, Lionel B., a été le pionnier de la formation BPJEPS LTP. Il a conçu et animé les premières sessions avant que l'association décide d'ouvrir une autre formation BPJEPS dans un autre département. Il a été appuyé, dans ce travail d'élaboration, par son directeur régional, formateur expérimenté (et titulaire d'un Master de sciences de l'éducation). On pouvait donc dire, au terme des cinq premières années de cette activité, que seules ces deux personnes avaient la connaissance et maîtrisaient le BPJEPS de leur association.

l'on fait volontiers remonter l'éducation populaire, en pratique, au moins aux débuts de la Ligue de l'enseignement, en 1866.

Encore faut-il que cette culture se transmette. Et tous les organismes expriment à ce sujet les plus grandes inquiétudes : la « durée de vie » actuelle de la plupart des formateurs, un à trois ans, soit de un à cinq stages de formation, ne permet en réalité pas cette transmission : ne permet pas de leur transmettre mais surtout, ce qui est le vrai enjeu car la question est celle de la reproduction, ne permet pas d'en faire des transmetteurs.

## UN CHANTIER OU UNE PRODUCTION DISCRÈTE ?

Des caractéristiques de la formation il résulte que, dans le modèle triple de P. Drucker, chantier, production discrète, production en flux, si la formation pourrait apparaître comme un chantier, ce qu'elle est lorsqu'il s'agit d'une formation entièrement nouvelle, elle fonctionne en réalité comme une production discrète : on fait les mêmes « gestes pédagogiques » de manière répétée, avec un cycle qui n'est pas de quelques dizaines de secondes comme dans l'industrie mais typiquement de quelques dizaines de minutes (les séquences pédagogiques), de quelques heures (rituels quotidiens de la formation, par exemple), de quelques jours (d'une formation identique à l'autre pour la formation à l'animation volontaire) ou de quelques mois (d'une formation identique à l'autre pour la formation professionnelle). Ceci constitue même, pour les responsables les plus lucides, le but à atteindre : « industrialiser » la formation, mécaniser le geste pédagogique. À l'insu des acteurs, bien sûr, car il s'agit d'un point de vue violemment contradictoire avec ce qui fait la motivation de beaucoup d'entre eux : l'aventure du quotidien<sup>235</sup>.

### Un chantier ou une production discrète ?

On pourrait en première analyse, selon le modèle de P. Drucker, considérer la formation comme un chantier, avec une préparation. Chantier toujours recommencé et finalement aussi toujours différent. L'exemple, d'ailleurs non explicité, auquel pense manifestement l'auteur est celui de la fabrication pendant la Seconde guerre mondiale des « *Liberty ships* ». Mais, à l'examen du texte de P. Drucker, ce point de vue ne tient pas. Les chantiers, dit-il, sont organisés par stades :

« Une production du produit unique bien organisée ne fonctionne pas par spécialités professionnelles, mais par spécificités de stades. [...] il doit y avoir à chaque stade une équipe complète qui comprenne toutes les spécialités nécessaires à ce stade. »<sup>236</sup>

Mais une formation ne se conçoit guère sous forme de stades. Elle est en réalité faite de « modules » ou de « séquences » qui se suivent dans le temps et s'assemblent comme un jeu de construction, en se complétant pour dresser un portrait complet, ici de l'animateur et de l'animation, et permettre aux stagiaires d'acquérir un ensemble significatif de compétences opératoires. Elle fonctionne bien plutôt comme l'assemblage d'éléments

235 Le terme « industrialiser » est le mot employé par un CEPJ pour qualifier, selon lui, cette tendance observable de l'évolution des formations de l'animation.

236 Peter Drucker, 1957, p. 108.

qui peuvent parfaitement être standards mais souvent agencés différemment d'une formation à l'autre, ce qui permet une adaptation, une « personnalisation » tout en utilisant des composants tout prêts. On est typiquement dans ce que P. Drucker nomme une « production en série ». Les discussions préparatoires des équipes d'encadrement, avant une formation ou chaque soir, ne laisse aucun doute à ce propos : les briques du jeu de construction sont prêtes, le travail porte sur les modalités de leur assemblage.

L'élaboration de chaque séquence constitue un investissement de forme. Il permet de ramener la conception en amont de la formation, parfois des décennies auparavant, et ailleurs, dans d'autres lieux que la formation, sa préparation, dans d'autres instances aussi, par exemple des « groupes de recherche ». Cette conception peut faire l'objet d'une recherche systématique, de lectures, d'échanges avec d'autres formateurs à l'extérieur de l'organisme de formation, d'une créativité individuelle et en groupe. Elle ne se fait pas sous la pression du temps comme c'est le cas dans le cours d'une formation (même si ce travail de création « en cours » a généralement lieu lors de la « réunion de préparation du lendemain », en fin de journée). On peut parler de « préfabrication », l'expérience des formateurs leur permettant d'anticiper ce qui peut « fonctionner » de la séquence qu'ils élaborent, c'est-à-dire comment les participants à la formation réagiront probablement et les effets obtenus. Ces différents stades d'élaboration et de préparation – hors du cadre de la formation par des groupes *ad hoc*, lors de la préparation de la formation par son formateur ou son équipe d'encadrement, la veille – constituent des détours de production, et des formes plus ou moins structurées et capitalisées d'accumulation. La production discrète, pour P. Drucker,

« Elle ne se fonde pas sur des *produits uniformes*, mais sur des *pièces uniformes* qui peuvent être ensuite assemblées en masse en une grande variété de produits différents. »<sup>237</sup>

De manière frappante, et caractéristique, certains formateurs déclarent :

« Faire le programme d'une formation, c'est comme de jouer à Tétris ».

Assembler progressivement des éléments standards les uns après les autres pour qu'ils s'emboîtent le mieux possible.

---

237 *Ibid*, p. 109.

## QUELLES FINALITÉS POUR LA FORMATION ?

La concurrence entre les logiques qui guident la formation, acquisition de compétences, socialisation à l'animation, obtention du diplôme, recherche d'emploi, transformation de soi, se matérialise dans une compétition pour l'utilisation du temps de la formation. Tout formateur sait qu'il est toujours trop faible, *a fortiori* dans les formations courtes que sont les stages d'approfondissement BAFA et BAFD.

Il ne s'agit pas ici de trancher le débat mais de l'illustrer. Prenons donc un exemple. En octobre 2017, j'assiste en observateur à un stage d'approfondissement BAFD. La base de cette formation est habituellement, et logiquement, l'exploitation de l'expérience du premier stage pratique pour en tirer les leçons d'une part, travailler sur les difficultés rencontrées d'autre part. Par ailleurs, il faut bien sûr se pencher sur le futur : la préparation du deuxième stage pratique et au-delà. En d'autres termes, il s'agit d'acquérir les compétences d'un directeur. Le stage accueille 7 stagiaires encadrés par, situation assez rare, un seul formateur, Christophe P.

Ce formateur – très expérimenté, il annonce d'ailleurs « 35 ans de métier » – consacre une part comparativement faible de la formation aux sujets précédents et une part plus importante à la préparation du « bilan de formation », document écrit à remettre au jury à l'issue des quatre phases de la formation BAFD.

Il n'est pas contestable que les stagiaires aient besoin d'être soutenus dans l'élaboration et la rédaction de ce bilan, délicat voire anxiogène pour nombre d'entre eux compte tenu de leur rapport difficile à l'expression écrite. Ils ont d'ailleurs apprécié, et le temps consacré, et l'aide apportée, et la méthode employée pour ce faire.

Cependant ce temps consacré au bilan, c'est-à-dire *in fine* à l'obtention du diplôme, ne l'a pas été à l'acquisition de compétences, autrement dit, à la formation elle-même. Dialogue à ce sujet avec le formateur :

Enquêteur : « Il n'est pas contestable que le travail sur le bilan soit utile aux participants. Mais en fait, en les faisant travailler dessus, on les aide à obtenir le diplôme et on ne consacre pas ce temps-là à les préparer à leur rôle de directeur.

Christophe P., formateur : Ah oui, c'est vrai. Tiens, je n'avais jamais vu les choses comme ça. »

Ce qui est particulièrement intéressant ici est bien le côté non conscient de cette orientation de la formation, de ce glissement des finalités dans un contexte de temps limité.



## LE DISPOSITIF ET LE PROJET

Les plus militants des formateurs veulent croire que les dispositifs marchands sont sans influence notoire sur leurs pratiques pédagogiques. Ainsi cette affirmation caractéristique, lors d'un débat collectif sur la question<sup>238</sup> :

Olivia G. : « il y a le dispositif et il y a le projet. *Leur* dispositif et *notre* projet. On répond dans le cadre imposé mais, en gros, après on fait ce qu'on veut, en évitant de se mettre à la faute. ».

Le propos résume et clôt fort bien le débat en cours. Les personnes participant à cette discussion ont conclu qu'entrer dans le dispositif ainsi examiné était possible, et souhaitable.

Dans le doute, pourquoi s'engager dans un dispositif manifestement critiquable alors que le plus simple semblerait être de se retirer ? D'une part parce qu'il permet de satisfaire des besoins de financement. Mais aussi parce que les participants au débat pensent – c'est l'argument d'Olivia G. – pouvoir préserver leur projet malgré les contraintes du dispositif, c'est-à-dire leur manière de voir et de faire. On voit clairement comment un collectif militant produit une justification qui préserve ses « valeurs » et sa conception du monde, et donc qui lui permet de décider d'entrer dans un mécanisme que par ailleurs il dénonce. La rhétorique du « passager clandestin » transforme, en mots, la soumission au dispositif en détournement de celui-ci. « À malin, malin et demi » pourrait-on dire<sup>239</sup>. Sentiment collectif de satisfaction à l'issue du débat.

Ceci est posé, et la décision emportée, sans préjudice des contrôles et indicateurs de performance du dispositif. La discussion est militante, c'est-à-dire porte sur les attitudes générales, et non sur les contraintes opératoires. L'expression collective est celle d'un souhait partagé, à distance d'une description objective des possibilités réelles.

Le propos, venant d'une militante expérimentée et influente, semble pourtant quelque peu illusoire. Par exemple, pour le dispositif d'appel d'offre de financement de la formation professionnelle, la puissance publique détient l'essentiel des clés. Il influence fortement ce que les organismes de formation sont amenés à faire en même temps que la demande de leurs stagiaires. Rappelons-nous, par exemple, qu'il leur impose d'introduire une importante coordination entre organismes, ce qui bien sûr vient heurter leur conception de leur indépendance ; il a également

---

238 À propos d'un appel d'offre national sur un dispositif de formation.

239 Reste à savoir si l'autre partie ne raisonne pas de la même manière...

crédité l'idée que, pour un stagiaire, se former consiste à acheter un diplôme, voire un accès à l'emploi ; il a une forte influence sur la conception des formations ; il impose des contrôles d'ordre pédagogique que les organismes de formation préféreraient éviter.

Le phénomène observé est évidemment banal. La déclaration d'Olivia G. et l'adhésion qu'elle suscite ne fonctionnent que parce que les intéressés n'accèdent pas à une lecture en profondeur historique de phénomènes similaires. Dans son ouvrage de référence, J.-C. Gillet<sup>240</sup> montre par exemple les transformations institutionnelles des mouvements d'éducation populaire des années 1960 aux années 1980. Voici ce qu'en dit un militant témoin de cette période :

François C. : « Jean Claude Gillet qui a montré le glissement terrible de l'éduc pop [éducation populaire] en action réelle à la gestion des équipements socioculturels. Ce qu'il a appelé le compromis historique. Il ne parle pas que de la professionnalisation. Ou plutôt il en parle comme exemple et comme aboutissement du passage de "mouvement d'éduc" à "structure d'action socioculturelle". Avec évidemment une perte de substance au passage. Pour lui les organismes gestionnaires : les mouvements d'éduc pop, au mieux se sont fait avoir dans le *deal* "on vous donne des moyens pour que vous gériez la jeunesse", au pire ont trahi en abandonnant leurs idées en actes pour des sous. Avec évidemment le discours de "on se fera pas avoir". »

C'est ce « on ne se fera pas avoir » qui est au cœur de la déclaration d'Olivia G.

Le propos relève plus largement d'une illusion universelle : celle qui provient de ce que l'on ne perçoit pas nettement les transformations de son environnement en raison d'une évolution lente, répartie sur des décennies : petites modifications, petits renoncements, petits aveuglements, petites acceptations sans conséquences. Le court terme certain, ici un financement, prend toujours le pas sur le futur incertain ou indistinct, là une dépendance accrue au financeur et à ses exigences, ou un abandon de quelques principes importants.

Néanmoins, ce mécanisme ne suffirait pas à produire la décision s'il n'était supporté par l'argument avancé par Olivia G.

Dans le cas présent, les intéressés, compte tenu de leur « durée de vie » en tant que militants, formateurs, animateurs – de l'ordre d'une dizaine d'années au mieux – n'ont pas eu l'occasion d'observer personnellement d'autres configurations en d'autres temps, qui leur serviraient de base de comparaison contrastée. Et ce qui se joue, dans ce moment crucial de l'échange, et clairement dans la tête des participants, c'est tout simplement la possibilité de continuer à exister de la même manière, de pouvoir perpétuer l'outil que constitue l'association afin d'agir pour la « cause » militante. C'est leur identité. C'est tout simplement l'existence des présents en tant que militants.

---

240 Jean-Claude Gillet, 1995.

Renoncer, se retirer, c'est finalement accepter de considérer que, dorénavant, on ne peut plus rien faire dans le monde tel qu'il va.

Arnaud V., président de l'association<sup>241</sup> : « (*Haussant le ton*) Contourner les dispositifs ? Mais on fait que ça ! On cherche en permanence à utiliser les dispositifs pour financer nos projets. (*La question que je posais était manifestement naïve*)

Enquêteur : Les dispositifs évoluent sans cesse, et souvent dans un sens plus contraignant, tu es d'accord ? Et on perd de vue la comparaison avec ce qu'on pouvait faire auparavant.

Arnaud V. : (*Plus calme*) Oui, c'est vrai.

Enquêteur : Est-ce que l'association pourrait un jour sortir du dispositif, arrêter, renoncer à répondre. Peut-être ça les ferait évoluer ?

Arnaud V. : Ah non, ça on peut pas. On peut pas. On veut pas. Sinon, on existe comment ? »

Comme le dit un connaisseur de ce genre de phénomène, P. Chemla<sup>242</sup>, parlant lui aussi de dispositifs étatiques :

« Cela ne bloque pas la créativité, mais la contrarie. On ne peut travailler que dans les marges. »

Patrick B., CEPJ, observateur d'un détachement et d'une lucidité impressionnants, propose une vue d'ensemble de cette question :

Patrick B. : « Auparavant, il y avait un partenariat entre l'État et les associations, sur la base de l'idée de l'existence d'intérêts communs partagés, dans une vision très globale. Les associations rendaient compte de ce qu'elles faisaient et l'État payait, avec des outils conventionnels simples et un dialogue de proximité, de face à face. De nos jours, le système a complètement changé. Il y a une injonction, non discutable, au projet. L'État passe quasiment toujours par un appel à projet, ça résulte de la loi LOLF<sup>243</sup>. Le financement du fonctionnement s'est raréfié au profit du financement au projet. La sphère du financement est devenue très instable, ce qui bien sûr produit de la volatilité des emplois. Et ce système est aussi caractérisé par l'immédiateté. »

On ne peut bien sûr pas reprocher à l'État ou aux collectivités territoriales de se préoccuper de la bonne utilisation de leurs deniers, ni au citoyen de leur poser la question. Il ajoute :

Patrick B. : « Cela nécessite de la part des associations, qui ont bien sûr besoin de financements, une posture très professionnelle, avec une veille, une élaboration des réponses, un réseau, du temps, des outils.

De plus, il y a des centres d'instruction qui sont séparés des centres de paiement. Chacun a ses propres règles. Les centres de paiement sont au mieux régionaux, ou alors nationaux. Cela crée de la distance entre acteurs et

---

241 L'entretien a lieu plus d'un an après mais nous échangeons à propos du moment de discussion dans lequel Olivia G. est intervenue, et que nous avons tous deux clairement conservé en mémoire.

242 Psychiatre au Centre Antonin Artaud et chef de service à l'hôpital de Reims, psychanalyste, signataire de « l'appel des 39 ». Continuateur de la « psychothérapie institutionnelle », il raconte éprouver quelques difficultés face aux évolutions impulsées par l'État en matière de psychiatrie et est un observateur éclairé de la manière dont les dispositifs s'imposent aux acteurs. Voir <http://www.collectifpsychiatrie.fr/?author=3>.

243 Loi Organique relative aux Lois de Finance, 2001.

État, de la complexification et de la déshumanisation des relations citoyen / service public. Peut-être est-ce là une façon très adroite de dissuader ? Ou le bien fondé d'un contrôle de gestion ? Est-ce que c'est plus rationnel ? Est-ce que c'est plus efficace ? Je sais pas. »

Avec un recul comparatif de trente ou quarante ans, la distinction affirmée par Olivia G. paraît ainsi très illusoire. Les éléments objectifs ne manquent pas pour justifier d'une transformation notable, non seulement des dispositifs, mais aussi des projets. Mais les acteurs d'aujourd'hui, même illusionnés, ont-ils le choix de vivre ailleurs que dans leur temps ?

Les salariés des associations le savent bien, qui ont cru réaliser un de leurs rêves en étant payés pour l'action qu'ils menaient auparavant en bénévoles, et qui se plaignent parfois de passer une part importante de leur temps à « monter des dossiers » de réponse à des appels d'offre, ainsi qu'à tout le travail de recherche de l'information et des contacts qui permettent d'être au courant à temps de leur émission et de favoriser – discrètement – la prise en compte de leur réponse. Cette activité, qui suppose un grand professionnalisme, n'était nullement nécessaire au temps, indiqué par Patrick B., où les subventions de fonctionnement étaient presque automatiquement accordées et renouvelées.

C'est dans tous les cas le financeur qui a les cartes en main, *via* le dispositif.

## FUSIONS - ABSORPTIONS ENTRE ORGANISMES DE FORMATION, UN HORIZON CRÉDIBLE ?

La tendance habituelle des membres des organismes de formation est de considérer que les frères ennemis sont d'abord des ennemis. Les déclarations vont bon train sur les pratiques incompatibles, assorties d'un certain mépris, partant d'un sentiment de supériorité vis-à-vis des organismes confrères. Même si les dirigeants se retrouvent dans des instances communes dont la première est le CRAJEP, même s'ils ont réussi à s'entendre pour répondre ensemble aux marchés de la formation professionnelle, ils se considèrent et se perçoivent d'abord comme concurrents. Il ne s'agit pas seulement de la situation classique des entreprises qui se sont habituées à se confronter sur les marchés. Les oppositions reposent avant tout sur des incompatibilités idéologiques.

Les propos des dirigeants, élus comme salariés, ne laissent place à aucune ambiguïté. Et donc toute fusion est inimaginable, même avec les plus proches : « plutôt la mort ». Et c'est ce qu'il se passe effectivement. Ainsi de l'association régionale des CEMÉA en Bourgogne, qui est allée jusqu'à la cessation d'activité sans chercher d'alliance.

Pourtant, partant d'un point de vue différent, loin des enjeux idéologiques, le commissaire aux comptes des CEMÉA Pays de la Loire pour les années 2014-2016 avait préconisé en 2014, lors de l'assemblée générale, un processus de fusion avec certains concurrents proches.

Autrement dit, du moins en première analyse, les idéologues sont opposés à la fusion pour des raisons idéologiques ; et les gestionnaires y sont favorables pour des raisons gestionnaires.

*Une approche idéologique.*

À ce sujet, il est intéressant d'examiner les explications et arguments d'un partisan (et artisan)<sup>244</sup> de la fusion-absorption dans un domaine connexe et historiquement d'organisation similaire, le secteur social et médico-social, où ce type de processus, sous la pression de l'État, est bien avancé<sup>245</sup>.

Dès le titre de son article, explicité par l'auteur dans les lignes qui suivent sans argumentation mais non sans ironie, celui-ci suggère qu'une fusion-absorption constitue une révolution au sens astronomique, c'est-à-dire un retour à la position initiale, contrairement aux opposants aux regroupements d'associations qui les décrivent comme un chamboulement de nature gestionnaire. Il n'est pas jusqu'à l'utilisation du mot de « coopération », argument implicite infalsifiable, qui ne tende à montrer que les regroupements, les « PACS » selon le mot de l'auteur, et même selon lui les fusions-absorptions, ne constitueraient rien d'autre qu'une obligation morale sans inconvénients pour les parties concernées.

« La nécessité de coopérer dans un secteur largement construit par les initiatives associatives ne devrait-il pas aller de soi ? La nécessité de coopérer entre partenaires trop isolés et trop sur leur “quant à soi”, la nécessité de mieux se coordonner entre professionnels et établissements et services relevant pourtant de la même institution ne sont-elles pas dans la continuité du besoin vital de “s’associer” qui a permis au secteur social et médico-social de se développer. »<sup>246</sup>

Dans cet article quasi polémique, le propos de l'auteur est presque méprisant pour les critiques de la fusion (ce qu'il appelle « coopérer », selon une formulation morale), opposants qu'il désigne à de nombreuses reprises par la formule « le canal historique ».

On trouve là l'argument principal : les acteurs sont « trop isolés » - on note le « trop », l'un des nombreux arguments implicites -, trop petits et sur le « quant à soi », alors qu'ils relèvent de la même fonction sociale, autrement dit qu'il n'y aurait pas de différences entre eux. Ce sont les associations, c'est-à-dire les fusions, qui ont permis au secteur de « se développer », et même de baisser leurs tarifs comme il l'explique brièvement<sup>247</sup>.

---

244 Jean-Pierre Hardy, 2010. Une note de l'article (p. 43) précise que l'auteur est « Chargé d'enseignement à l'EHESP, chef du bureau de la réglementation financière et comptable à la DGAS (2000-2009) ; auteur de la deuxième édition de *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 2006 ; actuellement chef du service “société-politiques sociales” à l'Assemblée des départements de France (ADF). »

245 Ainsi la *Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale* invite, dans son article 21, au regroupement des « établissements et services mentionnés » comme relevant de cette même loi : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>.

246 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 43.

247 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 50.

« Héritier d'une longue tradition associative et émiété entre une multitude de petites structures (plus de 34.000 établissements et services), le secteur social et médico-social est longtemps resté plus attentif aux besoins sociaux à satisfaire qu'à la recherche de l'optimisation de la gestion de ses importants moyens financiers et de ses ressources humaines, d'où sa faible préoccupation en matière de connaissance de la constitution de ses coûts et de son organisation du travail. Le travail social "canal historique" était à l'époque dans la promotion et la défense du "*small is beautiful*". »<sup>248</sup>

L'argument est donc celui de la gestion. Le propos frise les accusations d'incompétence et d'archaïsme. Le militantisme des débuts est réputé dépassé et opposé au professionnalisme. Argument renforcé par la dénonciation des pères fondateurs qui « ne veulent pas lâcher le morceau ».

Il semble donc que ce que le sens commun considérerait comme essentiel, et l'usager de même, les « besoins sociaux à satisfaire », ait perdu de sa valeur relativement aux questions gestionnaires, ou doive en perdre.

« Ce travail social "primitif", qui s'appuyait plus sur le militantisme et sur le dévouement à des causes diverses que sur une professionnalisation encourageant la distanciation avec les usagers, a certes engendré des personnages hors du commun mais aussi de dangereux "gourous", dont certains se sont employés à détruire "leur œuvre" plutôt que de passer la main lorsque l'heure de la retraite n'a pas pu être encore plus retardée et que la présidence de l'association fondée a fini par leur échapper. »

« Les "pères fondateurs" autodidactes et charismatiques des petites associations finissent (même très tardivement) par prendre leur retraite. Le fait pour un directeur de prendre simultanément sa retraite et la présidence de l'association qu'il avait d'ailleurs fondée avant d'en devenir le dirigeant salarié, ne permet pas d'éviter la crise de succession, voire peut la rendre autodestructrice. »<sup>249</sup>

Mais alors, qu'est-ce qui peut bien pousser de petites organisations attachées à leur histoire et à leur identité à se regrouper, au risque de s'y perdre et d'y oublier le service à l'usager ? La réponse est budgétaire. Le fait d'être d'une taille suffisante, par regroupement, permet l'accès à des financements publics comme la Convention Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens :

« Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) s'adressent aux "grandes" associations gestionnaires du secteur médico-social, alors que, comme nous le verrons, le groupement de coopération social et médico-social (GCSMS) s'adresse aux "petites" associations et aux gestionnaires "mono-établissement". »<sup>250</sup>

Le qualificatif de « grandes » fait l'objet, en note (p. 44), du commentaire suivant :

« Le qualificatif de "grandes" est préféré à celui de "grosses". Dans "grandes", il y a "grandir" donc prendre en maturité et responsabilité. Les "grands" doivent aussi protéger les "petits" et les plus faibles. Alors

---

248 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 44.

249 Jean-Pierre Hardy, 2010, pp. 45 et 47.

250 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 44.

que “grossir” laisse à penser à surpoids, “mauvaises graisses”, obésité mettant en cause au fond la santé malgré une illusion de puissance... »<sup>251</sup>

Être grand, c’est donc bien.

L’auteur précise que les « grandes » associations gèrent quelques dizaines d’établissements et emploient plusieurs centaines de salariés

« ce qui les hisse dans la première dizaine des principaux employeurs d’un département sur tous les secteurs d’activité confondus »<sup>252</sup>

et que les « petites » gèrent en général un seul établissement avec moins de cinquante salariés. L’activité militante est renvoyée à un pseudo âge d’or dont l’auteur conteste la réalité : elle aurait été, en fait, bien pire dans le passé, en termes de conditions d’emploi et de conditions de service au usagers. On retrouve l’accusation d’archaïsme :

« Paradoxalement, ce travail social “canal historique” est obligé de renier la professionnalisation qui, en tant que tendance lourde du secteur médico-social, a permis à ce dernier de prospérer. »<sup>253</sup>

La lutte est bien sûr idéologique :

« Ce rejet de la gestion et du management fait partie de ce que j’ai qualifié dans mon ouvrage de “*stalinisme médico-social*”. »<sup>254</sup>

La question est celle de l’invasion par le management et les logiques économiques, le nouveau management public :

« La tendance “canal historique” du travail social dénonce les outils de lois 2002-2 comme les indicateurs, la contractualisation, l’autoévaluation et l’évaluation qui seraient des machines de guerre normatives tuant le génie et l’inventivité du travail social d’antan. »

« *Trop de gestion tue le social*, ce titre du dernier ouvrage de Michel Chauvière a toujours été une des doxas confortables du secteur social et médico-social. Même les cadres du secteur, qui connaissent une importante montée en puissance, entonnent ce slogan en l’alternant avec celui “des moyens, des moyens...” »<sup>255</sup>

On trouve ici un autre classique de ce type d’argumentation : l’irresponsabilité supposée de la demande de « moyens » alors que, dit l’auteur, ceux-ci ne cessent de croître.

L’auteur va même jusqu’à considérer que les petites associations n’assurent pas bien leurs missions :

---

251 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 44.

252 Jean-Pierre Hardy, 2010, pp. 44-45.

253 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 45.

254 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 46.

255 Jean-Pierre Hardy, 2010, pp. 46 et 46.



« La continuité et la permanence de la prise en charge sont fragilisées dans les petites structures, le GCSMS [c'est-à-dire leur regroupement] peut notamment se constituer pour permettre un "pool de remplacement" des personnels absents. »<sup>256</sup>

D'ailleurs, la réalité d'aujourd'hui impose de constater qu'on ne peut plus mener à bien

« des recrutements qui ne peuvent plus principalement reposer sur "l'esprit militant" et "l'adhésion au projet". »

Et « En effet, une petite structure ne peut pas proposer des postes suffisamment attractifs pour certains personnels. »<sup>257</sup>

Ce en raison des temps partiels qu'elle est susceptible de proposer. Et ce seraient même les retards à adopter de bonnes pratiques de gestion qui seraient à l'origine du danger des organisations lucratives, présentées comme plus performantes. Autrement dit, les acteurs « canal historique » scient la branche sur laquelle ils sont assis par leurs arguments mêmes.

« Par provocation, j'aurais tendance à dire que ce sont les retards en matière de gestion du secteur qui vont, non pas le tuer, mais le faire subvertir par des entreprises privées plus efficaces. »

Et d'ailleurs, les « transferts de gestion d'un établissement géré par une association "mono-établissement" » vers de grosses associations se font « en général avec le soutien des salariés non éducatifs qui craignaient pour leur emploi à proximité de leur domicile [...]. »<sup>258</sup>

Les comptes étant réglés, l'évidence démontrée, l'auteur entre ensuite dans les modalités du

« processus de fusion-absorption avec une bien plus "grosse" association ou de fusion avec des associations "sœurs jumelles" »<sup>259</sup>

Autant dire, bien sûr, que n'en sortiront pas indemnes les conceptions sociales ou éducatives spécifiques à une association, celles qui justifient historiquement qu'elle ait été créée indépendamment de ses « sœurs jumelles » mais qui ont été ramenées par l'auteur, on l'a vu, à l'influence des pères fondateurs. Ces conceptions, qui sous-tendent le militantisme, ne sont à aucun moment évoquées.

Les étapes du processus n'ont rien de différent de celles de toute autre activité :

« Si la première étape est bien de coopérer sur les fonctions administratives et logistiques, la deuxième étape consiste souvent à partager des personnels techniquement pointus et rares, comme des personnels médicaux et paramédicaux, des informaticiens ou encore des qualitatifs... »<sup>260</sup>

---

256 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 49.

257 Jean-Pierre Hardy, 2010, pp. 49 et 49.

258 Jean-Pierre Hardy, 2010, pp. 46, 48 et 48.

259 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 48.

260 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 49.

Et, après un long plaidoyer pour l'intérêt pratique de ces dispositifs, l'auteur conclut sur l'innocuité et la transparence, pour les structures, de ces opérations de regroupement :

« Contrairement aux lectures “indigènes” habituelles, les GCSMS et les CPOM, dans leurs développements récents, ne se présentent pas nécessairement comme cette sorte de “cheval de Troie” du libéralisme économique dont le secteur serait “victime”.

Même si cela peut paraître paradoxal, les GCSMS et les CPOM vont permettre de sauvegarder dans le secteur social et médico-sociale une “diversité écologique” entre “grandes” et “petites” associations, associations “gestionnaires” professionnalisées, et associations “militantes”, entre fonctions “tribunitiennes” et fonctions “instrumentales”. »<sup>261</sup>

Chaleur du social, froideur de la gestion ? Les propos de l'auteur contredisent nettement cet *a priori*. Rarement probablement, idéologie gestionnaire se sera étalée avec autant d'assurance, de morgue et, presque, de naïveté<sup>262</sup>. Ceci étant, au-delà de cette facette orientée du propos, ce texte présente clairement toutes les questions de stratégie gestionnaire qui se posent de nos jours aux organismes de formation de l'animation. On pourrait penser que ce secteur de l'activité sociale – et économique – n'a simplement pas, ou pas encore, fait l'objet du même intérêt de la part de l'État que celui du médico-social et que les leviers budgétaires mis en place ne lui ont pas encore été appliqués.

### *Une analyse en termes d'économie sociale et solidaire.*

D'autres auteurs donnent de la même évolution, engendrée par ce qui est connu des professionnels du secteur comme « la loi 2002-2 », une version plus équilibrée, qu'il est intéressant d'examiner.

Dans l'approche mise en avant par I. Gueye, le cadre et le fonds idéologique sont ceux du « moins d'État » :

« Dans un premier temps, avec, d'une part, la montée du marché et, d'autre part, le développement de la société civile, notamment associative, l'idéologie du “*trop d'Etat*” gagne toutes les couches sociales et politiques, tant du côté du pouvoir libéral que du côté des mouvements autogestionnaires. Dans un second temps, la décentralisation, qui contribue à la “*panne du politique*”. »<sup>263</sup>

---

261 Jean-Pierre Hardy, 2010, p. 57.

262 Il n'est pas jusqu'à l'abondant usage des guillemets qui n'intervienne comme argument implicite : ils permettent à l'auteur de « prendre avec des pincettes » les déclarations suspectes de la partie adverse et d'euphémiser ses propres affirmations.

263 Isaac Gueye, 2014, p. 4 (italiques de l'auteur).

La question centrale est celle de la maîtrise des dépenses et de la rationalisation, dans un « contexte de raréfaction des ressources »<sup>264</sup>.

« Les évolutions de la réglementation [...] jusqu'à la loi du 2 janvier 2002 et ses textes d'application, ont instauré de nouvelles exigences qui traduisent une dimension de contrainte renforcée dans l'allocation des ressources aux associations. Cet encadrement s'est fait par la mise en place progressive de procédures diverses de contrôle des associations à travers un contrôle des investissements et des coûts. »<sup>265</sup>

L'auteur fait bien sûr allusion à la dite « Révision générale des politiques publiques » (RGPP) ainsi qu'à l'action décentralisatrice des Agences Régionales de Santé (ARS), plus généralement à la mission centrale des ARS de simplification et d'unification du système de santé (régional).

Devant le « risque de marchandisation de l'action publique selon les secteurs », les acteurs tendent à adopter des stratégies inspirées des entreprises : « nous faisons l'hypothèse que les associations gestionnaires ont tendance à adopter des comportements proches des entreprises marchandes et du secteur public que nous pouvons qualifier de processus d'isomorphisme institutionnel. »

« [...] dans un contexte de mise en œuvre de convergence tarifaire et de rationalisation des moyens budgétaires. »

« C'est aujourd'hui, à côté du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), un outil privilégié par la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) pour restructurer le secteur social et médico-social et surtout réduire le nombre d'intervenants et de discussions budgétaires jugé beaucoup trop élevé. »<sup>266</sup>

D'où la montée d'une logique gestionnaire.

« Des techniques et compétences nouvelles ayant trait notamment à la gestion du personnel et à la gestion financière sont requises au sein de ces structures. Elles sont essentiellement liées au cycle budgétaire établi par l'administration publique. Les associations gestionnaires d'ESMS doivent fournir différents éléments (budgets, comptes administratifs, indicateurs...) venant justifier l'utilisation des fonds publics dans le respect d'un calendrier bien précis à travers le développement de la fonction gestionnaire. Elles s'inscrivent ainsi dans une logique d'adaptation à travers les procédures et les règles institutionnalisées par l'État. Ce qui fait que les associations ne semblent ne pas avoir une marge, comme par exemple « *sur la protection de l'enfance* ». »<sup>267</sup>

Les relations entre les organismes du médico-social et l'État tendent donc à évoluer du partenariat à la prestation de service.

« Les difficultés financières de l'État providence et l'influence du *New Public Management* ont modifié les relations entre associations et pouvoirs publics : ces relations sont devenues moins partenariales et plus soumises à des impératifs marchands (appel d'offre, concurrence...). En effet, ces relations sont marquées par un

---

264 Isaac Gueye, 2014, p. 5.

265 Isaac Gueye, 2014, pp. 4-5.

266 Isaac Gueye, 2014, pp. 6, 6, 12 et 13.

267 Isaac Gueye, 2014, p. 9 (italiques de l'auteur).

passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. »

« Or, les logiques de mise en concurrence placent les associations uniquement comme prestataires des pouvoirs publics sur la base d'un cahier des charges élaboré de façon unilatérale et ne leur permettent pas d'exercer leur capacité d'initiative et de repérage des besoins. »<sup>268</sup>

En d'autres termes, au lieu que ce soient des professionnels des besoins sociaux qui élaborent une offre en partant d'un diagnostic, ce sont des gestionnaires, des technocrates, spécialistes des procédures, qui définissent l'offre à assurer. L'auteur indique le risque d'une uniformisation des demandes et des offres en retour, sans innovation possible. De ce fait, l'appel à projet vaut comme procédure de planification. Ainsi,

« Depuis quelques années, la planification des structures médico-sociale se réalise à travers différents outils tel que la procédure d'appel à projet. »<sup>269</sup>

Laquelle, il faut le remarquer, n'a rien de spécifique au secteur mais constitue une autre forme de planification des politiques publiques. Ces évolutions engendrent une mise en concurrence avec le secteur marchand :

« [...] le secteur lucratif [...] pénètre progressivement des secteurs qui leur [les associations] étaient habituellement dévolus, en particulier les services à la personne et la petite enfance. Cette évolution a été favorisée par les mécanismes tendant à solvabiliser directement l'utilisateur et à déréguler l'activité. »<sup>270</sup>

Mais l'apparente neutralité du propos de l'auteur universitaire, jusqu'à présent, cache l'évidence que les regroupements seraient des « innovations ». Ce mot intervient comme un fait qui n'aurait pas besoin d'être démontré mais la connotation positive sert une discrète promotion des évolutions constatées *supra*.

« Les innovations organisationnelles représentent des processus longs et complexes susceptibles de se heurter à de nombreux obstacles. »<sup>271</sup>

L'auteur fait référence à Schumpeter et sa typologie des innovations, ce qui donne du crédit à l'idée. Il évoque ensuite, parmi les raisons qui justifient des regroupements, la mutualisation et le partage. À propos de la première, il précise :

« L'idée de mutualisation renvoie à celle de partage. Mutualiser, c'est donc s'inscrire dans des systèmes de partage et d'échanges. »<sup>272</sup>

---

268 Isaac Gueye, 2014, pp. 9 et 10 (italiques de l'auteur).

269 Isaac Gueye, 2014, p. 9.

270 Isaac Gueye, 2014, p. 10.

271 Isaac Gueye, 2014, p. 14.

272 Isaac Gueye, 2014, p. 14-15.

Ainsi, qui donc peut être contre ? D'ailleurs, elle n'a que des avantages

« Sur le territoire, la mutualisation devient un moyen de garantir le développement ou le maintien d'activités tout en optimisant les coûts. »<sup>273</sup>

On remarquera que jamais il n'est fait référence au projet originel ou original des acteurs, à leurs valeurs, voire à leurs méthodes spécifiques et qui ont justifié la création de leur structure. Et puisque les dispositifs de coopération se font par proximité, sur le même territoire, alors on peut voir

« le territoire comme producteur d'avantages concurrentiels. »<sup>274</sup> (p. 15)

Il conclut :

« La mutualisation et la coopération sont des instruments de développement et de modernisation de toute organisation sociale et médico-sociale. »<sup>275</sup>

L'argumentation de cet auteur, en principe observateur plus qu'acteur, en faveur des regroupements entre institutions est donc plus discrète que dans le texte précédent mais elle utilise, finalement, les mêmes explications et invitations. En résumé : « n'ayez pas peur, ne soyez pas accrochés à vos organisations, innovez en vous regroupant, vous n'en retirerez que des bienfaits et cela vous rendra plus forts dans le contexte de réduction des financements publics et face à la concurrence. » Le même épouvantail de l'activité lucrative est agité, forme d'argument moral. En substance : « ne laissez pas la place au lucratif en vous accrochant au passé ».

Enfin, l'auteur met en avant le caractère négocié, et même de négociation permanente, des nouvelles organisations, en particulier dans le cadre des GCSMS :

« [...] ces nouvelles formes organisationnelles que sont les groupements de mutualisation/coopération peuvent être considérées comme un processus de construction de compromis. »

« [...] la formation d'un ordre négocié instable et en constante transformation. »

et : « des transformations organisationnelles qui vont favoriser une plus grande coopération entre les organisations gestionnaires. » ainsi que « une plus grande coopération entre établissements et services. »<sup>276</sup>

Là encore, qui peut être contre ?

Il est donc frappant que, à la fois un idéologue des logiques gestionnaires et un universitaire utilisent, avec bien sûr une nuance dans l'intensité argumentative, les mêmes explications pour promouvoir et valoriser ces regroupements d'institutions.

---

273 Isaac Gueye, 2014, p. 15.

274 Isaac Gueye, 2014, p. 15.

275 Isaac Gueye, 2014, p. 16.

276 Isaac Gueye, 2014, pp. 11, 11, 12 et 12.

Une éducatrice spécialisée me décrit pourtant le processus comme

« un combat permanent : les responsables et militants des petites associations ont le sentiment de devoir en permanence se battre pour maintenir et faire valoir leurs points de vue, et aussi leurs raisons d'être, et en réalité pour éviter leur propre disparition. »

*Et les organismes de formation de l'animation ?*

En réalité, tout ce qui précède, du contexte aux évolutions, aux enjeux et aux moyens, est parfaitement applicable aux organismes de formation de l'animation si la puissance publique le décide. Pourquoi ne l'a-t-elle pas fait ? Vraisemblablement parce que, dans l'esprit des dirigeants politiques et administratifs, ce secteur de l'activité ne présente pas les mêmes enjeux que le social et le médico-social. Mais les outils sont manifestement prêts, et les discours encore plus.

On pourrait d'ailleurs observer que, si ma thèse est avérée d'une transformation volontaire de ces organismes en entités à but lucratif sous l'action des dirigeants qui ont assez de latitude d'action pour mener à bien cette stratégie, alors les organismes concernés sont tout simplement en train d'anticiper des évolutions qu'ils considèrent comme inéluctables et, partant, de se placer au mieux, si possible en dominants, dans les futurs et inéluctables regroupements.

Dans ce cas, c'est bien sûr tout un pan de l'éducation populaire qui perd sa nature historique et sociale.

## QU'EST-CE QUI EST PREMIER DANS LE MARCHÉ BIFACE ?

Le financement de la formation vient-il appuyer une demande pour celle-ci, ou est-ce parce que le financement existe que cette demande de formation existe aussi ? Qu'est-ce qui est premier, de la demande de formation ou de son financement ?

Il peut paraître de prime abord difficile d'apporter une réponse à cette interrogation qui semble porter sur le point origine d'un processus en boucle. Néanmoins, on peut argumenter une réponse plausible : c'est bien parce qu'existe, indépendamment du financement par la puissance publique, une demande de formation professionnelle dans l'animation, elle-même résultant de l'existence d'emplois à pourvoir dans un marché du travail comme on l'a vu plus haut, que la Région et d'autres acteurs s'insèrent dans un flux existant pour le renforcer et l'influencer dans le sens de leurs objectifs, dont le principal étudié ici est l'emploi.

J'ai montré que bien des situations échappent à l'emprise de ce marché biface, partant à l'influence du Conseil régional. Avec des candidats stagiaires mais sans son financement, la plupart des formations actuelles se maintiendraient (avec l'aide d'autres financements, vraisemblablement OPCA et employeurs) ; avec financement mais sans stagiaires, la formation n'a plus de sens. C'est pourtant ce qui pourrait arriver si l'emploi disponible devait se tarir, au moins temporairement. Et l'on ne peut exclure cette hypothèse dans le contexte actuel de la suppression partielle des activités péri-scolaires précédemment générées par « l'aménagement des rythmes scolaires ».

C'est donc bien l'emploi qui est le moteur d'origine de ce qui vient d'être décrit.

Cet emploi dépend néanmoins presque entièrement des politiques publiques en direction de la jeunesse. Lesquelles, interrogation contemporaine, sont de plus en plus tentées par un traitement policier des questions sociales sous-jacentes.

## UNE SITUATION DE DOUBLE MONOPOLE ?

F. Lebon note :

« En raison de l'atomicité de la demande et de l'homogénéité du produit, le BAFA, comme la formation aux diplômés "professionnels" délivrés par le ministère de la Jeunesse et des Sports, constitue un marché oligopolistique dont l'actuelle structure date des années 1970. »<sup>277</sup>

La configuration biface que je décris est particulière. Compte tenu de la constitution d'un regroupement d'organisme pour répondre à l'appel d'offre de financement de la formation professionnelle, elle semble correspondre à ce qu'on nomme en économie un « monopole bilatéral » : un seul offreur et un seul demandeur.

En réalité, ce n'est pas le cas. Le marché du financement de la formation professionnelle porte sur une partie des activités des organismes de formation, même lorsque celles-ci ne comprennent que de la formation ; et, pour un même organisme, il concerne seulement une partie des participants de ces formations ; certains organismes affirment d'ailleurs se passer de ces financements si nécessaire. Enfin, il convient de rappeler que tous les organismes n'ont pas été à chaque fois membres du groupement qui a obtenu le marché : cela ne les a finalement pas fait disparaître pour autant, et donc cette situation hors marché constitue pour eux une alternative, difficile mais crédible.

Par ailleurs, le groupement d'organismes ne peut pas être considéré comme une entité unique dans la mesure où les liens entre ses composantes sont relativement lâches : de manière factuelle, ils se limitent à une coordination administrative. De plus, les pratiques concurrentielles entre eux n'ont pas pour autant disparu, loin s'en faut. Enfin, les mêmes organismes ont affaire, séparément ou regroupés autrement (par exemple dans le CRAJEP, mais qui comprend bien d'autres composantes que les organismes de formation, et donc n'est en rien identique au regroupement pour le marché étudié) au même financeur, le Conseil régional, pour d'autres appels d'offre et d'autres marchés<sup>278</sup>, ce qui rend très diverses les configurations de la négociation.

L'idée d'une situation de monopole bilatéral est donc tentante mais elle ne résiste pas à un examen qui prend au sérieux cette notion.

---

277 Francis Lebon, 2007a, note 6 p. 719.

278 Nous avons évoqué plus haut le marché du Conseil régional des jeunes.



## « JE LEUR AI DIT QUE J'ENCADRE UNE FORMATION POLITIQUE »

Anthony P., responsable d'une formation DEJEPS, m'explique avec fierté avoir affirmé, devant le jury régional de certification Jeunesse et Sports, qu'il encadre « une formation politique », sans réaction du jury. Cette déclaration, qui paraît audacieuse et même provocatrice, est en réalité sans risque puisque les fonctionnaires, et le collectif que constitue le jury, ne disposent pas de règles juridiques permettant le cas échéant de sanctionner ce type d'orientation<sup>279</sup>.

En réalité, il apparaît clairement, en principe comme en pratique, que le dispositif de l'appel d'offre et sa position de financeur permet à la Région, si elle le veut et si elle s'en donne les moyens – en particulier les personnes dotées des compétences nécessaires –, d'exercer un contrôle beaucoup plus étendu sur les formations et sur les organismes que cela n'est possible pour les agents de l'État ou pour l'OPCA chargé de leur « contrôle qualité ».

On ne retrouve pourtant ce type de profession de foi dans aucune plaquette d'organisme de formation, les « valeurs » avancées étant largement consensuelles et, pour tout dire, infalsifiables<sup>280</sup>. Les organismes semblent donc mettre plus ou moins en sourdine leurs positions idéologiques lorsqu'il s'agit de « communications » un peu plus sensibles ; et c'est dans un cadre plus restreint ou moins risqué que se déploie plus volontiers la rhétorique de ceux qui en font leur marque de fabrique.

### Des valeurs...

Voici les principes annoncés par les CEMÉA des Pays de la Loire, sous le titre « Des valeurs de l'éducation nouvelle » :

« Tout être humain peut se développer et même se transformer au cours de sa vie. Il en a le désir et les possibilités.

Notre action est menée en contact étroit avec la réalité.

279 Les seuls textes utilisables sont le « référentiel métier » et le « référentiel de certification ». Par ailleurs, le jury délivre les diplômes et n'a pas de responsabilité en matière d'habilitation des formations. Cf. également l'encadré « Neutralité de L'État » dans l'annexe (de la *1ère étape*) « Le vague-à-l'âme des CEPJ ».

280 Tout au plus, si l'on voulait les discuter, ce serait leur ordre de priorité qui donnerait prise au débat.

Le milieu de vie joue un rôle capital dans le développement de l'individu. L'éducation doit se fonder sur l'activité, essentielle dans la formation personnelle et dans l'acquisition de la culture.

L'expérience personnelle est un facteur indispensable du développement de la personnalité.

Tout être humain, sans distinction de sexe, d'âge, d'origine, de convictions, de culture, de situation sociale a droit à notre respect et à nos égards.

La laïcité, c'est l'ouverture à la compréhension de l'autre dans l'acceptation des différences et dans le respect du pluralisme. C'est aussi le combat pour la liberté d'expression de chacun et contre toute forme d'obscurantisme, de discrimination, d'exclusion et d'injustice. »<sup>281</sup>

On le voit, sans forcément être adoptables par tous, ces affirmations sont largement consensuelles.

\*

Voici un extrait des principes pédagogiques annoncés par l'AFOCAL des Pays de la Loire dans son projet de formation distribué aux stagiaires :

« En développant non seulement les aptitudes à l'encadrement de groupes d'enfants, mais aussi le sens de l'autre et la considération des personnes, l'AFOCAL souhaite que, par la formation, les stagiaires contribuent, chacun à leur place, à construire une société plus juste et plus solidaire, dans laquelle les valeurs de la République et la laïcité représentent un moyen de vivre ensemble paisiblement et de conquérir son autonomie. »<sup>282</sup>

\*

Ces principes semblent de bon sens et, presque, universels, en tout cas universalistes. En réalité, ils fonctionnent comme, dans un autre registre, la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* : ils contiennent, implicitement, une conception anthropologique et politique.

Regardés de près, nul doute que certaines conceptions feraient débat entre spécialistes : par exemple celle de l'importance du milieu de vie, la définition donnée de la laïcité, la place des « valeurs de la République ». Mais qu'en est-il du stagiaire ?

---

281 Source : « Projet éducatif des CEMÉA pour les formations BAFA, BAFD », p. 3, mis à la disposition des stagiaires sur le site <http://www.cemea-pdll.org/IMG/pdf/projetbafa.pdf>.

282 Source : « Projet de formation session BAFD Perfectionnement / Renouvellement », p. 4, document distribué aux stagiaires des formations correspondantes.

Annexes de l'ÉTAPE 3  
UNE ÉCONOMIE DES  
RESSOURCES HUMAINES

## LES FORMATEURS « JEUNES PRÉCAIRES »

Voici comment Marie M. décrit les « jeunes précaires » de son association :

« Y a une part importante, largement plus la moitié, qui sont des précaires. Tu vois, Rémi, Sylvain, Jean-Baptiste, Philippe, Hémérance *etc.* Des jeunes et des pas jeunes. Pas vraiment des “jeunes précaires” parce que, en fait, y a en beaucoup qui ont plus de 25 ans et même plus de 30 ans. Ceux-là, ils vivent du RSA, ou alors des droits sociaux qu’ils ont acquis par de petites périodes de travail, plus l’indemnité quand ils encadrent des stages.

Ils disent que c’est un choix. Souvent, y a les parents derrière, comme Rémi, son père a un garage, il peut travailler quand il veut. Et puis ils s’arrangent, ils font des formations qui leur sont payées. T’as Arnaud, il fait un an de formation à la langue des signes, comme ça, il dit que c’est pas pour l’utiliser mais que ça l’intéresse. Ou Sylvain, il ne fait plus partie des *jeunes* mais il a réussi à se faire payer une formation par l’OFAJ<sup>283</sup>, il est en Allemagne.

Y en a plusieurs qui ont un “camion”, ils vivent dedans, pas de loyer, ou alors en coloc, pas de charges familiales, tu vois bien, ils récupèrent dans les poubelles des supermarchés. Ils vivent pour pas cher.

Et puis les jeunes précaires plus très jeunes, ils ont un discours sur le travail qui les incite pas à rechercher à un emploi stable.

On les recrute un peu par les stages. Mais y a une autre source qui est apparue récemment, c’est Notre-Dame des Landes. Les *No Pasaran*, tu vois, la mouvance anarcho-libertaire. Ils se sont rencontrés dans les manifs *etc.*, et y en a qui leur ont dit *viens chez nous aux CEMÉA*.

Ceux-là, ils ne connaissent même pas l’association, et même c’est pas forcément des animateurs, ça fait une situation très fragile. Mais comme on accepte tout le monde, pas de sélection à l’entrée de ceux qui veulent devenir formateurs, on voit dans la pratique s’ils restent ou pas après une formation en position d’observation. Les formateurs, c’est des réseaux d’affinités. »

\*

Le sociologue spécialiste des questions de maintien de l’ordre Fabien Jobard explique :

« Mais, à Sivens ou à Notre-Dame-des-Landes, la contestation est portée par des acteurs qui ont une relation totale au politique : ils ne pratiquent pas la protestation après leur journée de travail, une fois les enfants couchés ; ils font de la protestation leur relation même à la société. Une “zone à défendre” est une zone de vie. »<sup>284</sup>

La catégorie « jeunes précaires » parmi les formateurs, qui bien sûr correspond à une situation biographique, est dans l’environnement que j’observe souvent associée à un engagement militant, d’autant plus lorsqu’elle est durable. Il s’agit dans ce cas, à l’image de ce qu’explique F. Jobard,

---

283 Office franco-allemand pour la jeunesse.

284 Fabien Jobard, 2014, p. 5.

d'un mode de vie et non d'un passage. Mode de vie soutenu par un discours sur le travail qui a tout de la critique artiste<sup>285</sup>, congruent avec celui que les intéressés tiennent sur l'autonomie et l'émancipation : « changer la vie »<sup>286</sup> au lieu de la gagner. Pour reprendre la formule de F. Jobard, la formation et l'engagement militant sont pour eux une « zone de vie »<sup>287</sup>.

#### Une caractérisation psychologique ou sociologique ?

Ils n'ont pas de charge de famille, des dépenses modérées ou faibles, souvent un soutien financier de leur famille, un âge entre 20 et 30 ans pour la majorité, mais les trentenaires ne sont pas rares. La mise en couple et surtout l'arrivée d'un enfant les fait sortir de cette catégorie. En d'autres termes, leur socialisation est ordinaire. Notons que si l'on assimile cette situation sociale à une forme de refus de grandir, au « syndrome de Peter Pan », alors l'idée de la formation comme « rite de passage » (telle que défendue, par exemple, par André Sirota) lui est contradictoire. Ce sont en effet les meilleurs – selon les formateurs – stagiaires qui deviennent formateurs ; mais si le destin de ces meilleurs est de ne pas grandir, le rite de passage est manifestement mis en échec. Dès lors, la professionnalisation, en tant que manifestation plus mature de l'engagement social, ne serait pas seulement une forme de trahison – l'animation devenue vénale – de l'esprit historique d'engagement altruiste de l'animation et de l'éducation populaire, mais aussi une transgression de l'esprit de Peter Pan. Face à ces observations psychologisantes, je préfère toutefois considérer que l'existence et le durabilité de cette catégorie de « jeune précaire » dans l'environnement des organismes de formation est de nature sociale : une histoire individuelle commune, les dispositions et en particulier l'appartenance sociale des parents, l'entre-soi, le marché du travail privatif favorisent son maintien et alimentent son existence. Pourtant, cet entre-soi comme les certitudes militantes et la familiarité avec un discours psycho-pédagogique, qui a pour effet « d'émietter le social »<sup>288</sup>, semblent empêcher une prise de conscience de ces déterminations sociales : ils sont très attachés à l'idée qu'il s'agit d'un « choix » personnel libre de tout déterminisme.

« En tant qu'il fait de chaque homme un citoyen pouvant vivre de son effort et non d'une quelconque charité, humiliante dans son principe et, de plus, génératrice d'allégeances incompatibles avec le plein exercice de sa souveraineté. »<sup>289</sup>

285 Si l'on veut bien me pardonner cet anachronisme puisqu'il s'agit de personnes qui, évidemment, n'ont pas connu l'expérience ouvrière des années 1960 à 1980 décrite par Luc Boltanski et Ève Chiapello, 1999.

286 Pour reprendre un slogan de Mai 1968.

287 En ce sens, les jeunes précaires dont il est question ici ne sont pas tout à fait assimilables à ce que l'on nomme les « NEET » (en anglais : « *not in employment, education or training* ; en français : sans emploi, ne suivant ni études ni formation). Cette catégorie porte sur les 15-29 ans et concerne une situation qui n'est en général pas volontaire. Le site Internet de l'INJEP <http://www.injep.fr/article/le-cout-economique-des-neet-5314.html> renvoie vers un grand nombre de références et de liens sur le sujet, dont des travaux d'évaluation économique des NEET par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

288 Expression que je dois à F. Vatin

289 Écrit Jacques Donzelot, 1994 (1983), p. 55, à propos d'un autre contexte historique dont les similitudes sont néanmoins frappantes avec le monde contemporain.

Toutes mes tentatives pour examiner la question sous cet angle avec les intéressés s'est heurtée à de très vives fins de non recevoir.

La relative stabilité de leur situation est assurée moralement par deux phénomènes : la bulle d'entre-soi dans laquelle ils se tiennent, y compris leur place de choix dans le « marché du travail privatif » des organismes de formation, ce qui leur permet de se conforter mutuellement et les protège des ressacs du monde ; et le sentiment d'être à l'avant-garde de la société. L'association qu'ils se sont choisie constitue pour eux un univers social de rechange. Cette identité collective fonctionne aussi comme une exclusion, une différence entre « nous » et « eux »<sup>290</sup>.

Paradoxalement, car leur discours politique va à la solidarité de la société, ils sont, comme presque tout le monde, convaincus que l'avenir est à l'indépendance, sera fait de la disparition du salariat et des protections sociales, sera marqué par la mobilité. Leurs croyances rejoignent donc celles de la société. De ce point de vue, ils adhèrent à la doxa de ce que la société leur désigne comme étant les caractéristiques de l'avant-garde. À la fois ils incarnent ce qui semble être l'aboutissement contemporain de la dispersion du travail<sup>291</sup> et du libéralisme économique, à la fois ils agissent en virtuoses pour « profiter », comme ils le disent eux-mêmes, de leurs droits sociaux.

\*

Robert Castel écrit :

« Pour de nombreux jeunes en particulier, il faut tenter de conjurer l'indétermination de leur position, c'est-à-dire choisir, décider, trouver des combines et garder un souci de soi pour ne pas sombrer. Ces expériences paraissent aux antipodes du culte du moi développé par les adeptes de la performance ou les explorateurs des arcanes de la subjectivité. Elles ne sont pas moins des aventures à hauts risques d'individus qui sont devenus tels d'abord par soustraction. Ce nouvel individualisme n'est pas une imitation de la culture psychologique des catégories cultivées, encore qu'il puisse lui emprunter certains de ses traits. Individualité en quelque sorte surexposée et placée d'autant plus en première ligne qu'elle est fragile et menacée de décomposition. Elle risque dès lors de se porter comme un fardeau. »<sup>292</sup>

---

290 La situation de Thomas P., animateur et formateur (en tant qu'engagement volontaire) et instituteur (en tant qu'activité professionnelle), comme nombre de ses prédécesseurs historiques, est devenue de nos jours, on l'a compris, une rareté. Mais il raconte aussi comment les jeunes précaires de son association ne cessent de le renvoyer à son identité d'enseignant et ne le reconnaissent pas en tant qu'animateur : « oui mais toi, tu es institut ».

291 Cf. l'annexe (de la *1ère étape*) « L'animation, cheval de Troie du capitalisme ? ».

292 Robert Castel, 1995, pp. 760-761.

L'auteur évoque ici ce qu'il appelle ailleurs les « individus par défaut », le citoyen ou la personne définie par ce qu'elle n'a pas ou ne peut pas avoir (par exemple, une couverture sociale).

« Robert Castel - [...] ces supports collectifs se fragilisent. Ils n'ont pas complètement disparu mais ils sont ébranlés ; ces liens se distendent et laissent échapper un certain nombre d'individus qui ne sont plus couverts par ces systèmes collectifs et qui donc se retrouvent *individus par défaut*. [...] On pourrait ajouter une forme complémentaire d'individus par défaut : tous ceux qui sont désormais incapables de s'inscrire dans des collectifs protecteurs, tels les jeunes qui ne peuvent se ménager une place stable dans la société et qui "galèrent". »<sup>293</sup>

Dans le cas que j'observe, les intéressés font de carence vertu : ils érigent ce qu'ils nomment la « pauvreté », parlant d'eux-mêmes, en qualité sociale et morale<sup>294</sup>. Leur cadre associatif leur fournit par ailleurs un environnement qui leur apporte, ou leur en donne l'impression, ce que décrit R. Castel, un « collectif protecteur », faute d'une couverture sociale, et l'homogénéité de cet environnement les conforte dans leurs « choix ». Les risques de l'existence qui ont historiquement justifié la création des couvertures sociales, maladie, vieillesse, chômage, leur semblent maîtrisables<sup>295</sup>. L'idée de solidarité sociale a pour horizon leur cercle de connaissances. Pourtant, pour laisser le dernier mot à l'auteur, car effectivement leurs marges de manœuvre sont singulièrement limitées par leur situation,

« Robert Castel - [...] on pourrait dire qu'ils sont *moins* des individus au sens de pouvoir développer des stratégies personnelles, d'avoir par eux-mêmes et pour eux-mêmes des marges de manœuvre. »<sup>296</sup>

Une autre interprétation, dont je ne sais si elle est moins pessimiste, pourrait voir dans cette catégorie, compte tenu de ses capacités à se servir des institutions auxquelles ils ont affaire autant qu'à être instrumentalisés par eux, une forme d'« entrepreneurs de soi ».

---

293 Robert Castel, Claudine Haroche, 2001, p. 117, italiques des auteurs.

294 Sans égard, et sans connaissance, pour ce que serait la pauvreté du « sans domicile fixe », celle du travailleur pauvre (et qui n'a pas le choix) ou celle de l'ouvrier ou du paysan du tiers-monde. Cf. l'annexe « Éliane F., portrait d'une formatrice et militante ».

295 Leur jeunesse les expose souvent peu aux difficultés de santé, pour lesquelles les soins sont éventuellement financés par leur famille ; la retraite est un sujet qu'ils rejettent ou méprisent ; ils ont le sentiment de se débrouiller face à la question du travail et de la rémunération.

296 Robert Castel, Claudine Haroche, 2001, p. 121, italiques de l'auteur. J'ai montré, à propos du « marché du travail privatif », que ce sont aussi les organismes de formation qui bénéficient de cet environnement social qui le favorisent, contribuent à son maintien, et par conséquent à la durabilité de la position de « jeune précaires » des personnes concernées.

## ENGAGEMENT ET PARCOURS BIOGRAPHIQUE

Valoriser l'animation, n'est-ce pas une tentative pour inverser l'ordre du monde et donner à des dominés un sentiment de noblesse de leur activité ? Parmi ces dominés, devenir formateur relève en tout cas pour eux d'une forme de cette inversion.

J'ai montré comment ceux que j'ai nommé les « jeunes précaires » constituent une forme de « marché du travail privatif » des organismes de formation. En ce sens, il faut constater que ces derniers savent leur proposer un engagement en « résonance biographique »<sup>297</sup> avec leur histoire personnelle, qu'il s'agisse de leur besoin de rémunération ou de celui d'une reconnaissance sociale. Leur engagement résulte de la rencontre entre leurs dispositions, leur socialisation antérieure, leur disponibilité biographique et les caractéristiques de l'organisation.

### « Restaurer une identité blessée »<sup>298</sup>

« Quand on les interroge, les bénévoles mettent toujours en avant dans les raisons qui les ont poussés à s'engager, le désir d'être utiles, de servir aux autres. Cette aspiration à l'utilité sociale est souvent formulée dans le registre de l'élan, de la volonté, toutes formulations qui présentent ces envies d'agir comme le résultat d'un choix individuel, personnel, celui d'une pure subjectivité soucieuse des autres et du monde. À l'extrême, le registre de la vocation [...]. »<sup>299</sup>

« Or l'altruisme (et inversement l'individualisme) n'est ni un "virus", que les personnes auraient contracté, ni une disposition inscrite dans leur personnalité. L'engagement ne se déroule pas hors des contraintes du monde social. »

« [...] la pratique bénévole est toujours le produit d'un ajustement entre une histoire personnelle et le cadre associatif dans laquelle elle se déroule. »

297 Selon la formule de Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd, 2005a, p. 93.

298 Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd, 2005b, p. 66, titre du paragraphe. Je m'appuie sur l'article de ces auteures pour cet encadré. Toutes les citations en proviennent. Leur démonstration est limpide.

299 Les auteures rejoignent là mon analyse de la vocation des animateurs (cf. le § 4.10 « Animation, la vocation ou le "déclic" » dans l'annexe de la *1ère étape* « L'animation et la formation dans leur contexte historique, politique et économique et social »). L'annexe « Éliane F., portrait d'une formatrice et militante » constitue une illustration presque parfaite des analyses de l'article cité.



« Le bénévole agit certes parce que sa trajectoire familiale, sa socialisation, notamment dans l'enfance, lui ont permis de se fabriquer des dispositions à s'engager, tellement intériorisées qu'elles peuvent lui sembler "naturelles", allant de soi. »

Et j'ai effectivement constaté que, de manière quasi systématique, les formateurs et même les animateurs sont issus de familles ayant une sensibilité aux questions éducatives, souvent du fait du métier de l'un au moins des parents.

« [...] des associations [...] qui ont su saisir les attentes identitaires des bénévoles ; enfin [...] cet élan est en permanence réactivé et entretenu par les associations et leurs leaders, via la reconnaissance et la réassurance trouvées par les personnes dans leur activité bénévole, au risque sinon de leur défection. [...] ces associations utilisent des ressorts communs pour retenir leurs militants et bénévoles, pour construire des vocations et susciter ces élans vécus comme subjectifs et individuels, mais en fait largement construits socialement. »

En d'autres termes, ces associations ont été en mesure de reformuler les « élans » et les parcours biographiques des bénévoles concernés en reconnaissance sociale par l'environnement qu'elles constituent, dans leur « écosystème ». Ainsi :

« Ce sens est très largement construit par les collectifs d'engagement – associations, syndicats, partis, collectifs moins institués – qui fournissent à leurs membres les plus investis de multiples ressources identitaires. Ils leur permettent de penser le rapport à leur propre histoire et à leur avenir, de conquérir estime de soi et reconnaissance. Ces ressources identitaires, gages du maintien des engagements et par là même de la pérennité des collectifs, sont largement construites par les associations. »

Et les auteures notent que « Comme le souligne Laurent Willemez faisant référence aux travaux de Pierre Bourdieu, l'engagement constitue un point d'appui à "l'illusion biographique". Le récit des engagements militants (unique ou diversifié, dans une ou plusieurs structures) permet la mise en scène d'une continuité volontaire, d'un sens unifié à sa vie, présenté comme le produit de décisions subjectives maîtrisées. ».

L'affirmation que leur mode d'existence – et pas seulement leur engagement social – est un « choix » est un *leitmotiv* des déclarations de ces personnes, ici jeunes précaires, dont le moteur constitue ce que les auteures nomment une « identité blessée ».

« Enfin, pour les personnes les moins dotées en ressources sociales, les associations apportent une ouverture de l'horizon social. Lieu de dilatation des possibles et de desserrement des contraintes, espace de rattrapage face à l'échec scolaire ou aux échecs répétés dans le monde du travail, les associations permettent de se doter d'armes idéologiques pour penser sa situation dans le monde et pour espérer y occuper une autre place. Cette projection est d'autant plus forte que les espaces alternatifs de reconnaissance et de promotions possibles sont fermés, d'autant plus forte qu'elle touche des personnes très précaires dont l'avenir est incertain. L'éducation individuelle, l'auto-émancipation, la progression personnelle et la promotion sociale *in extremis* et sans que cette anticipation soit toujours atteinte ni même espérée sont des moteurs très importants au maintien des engagements. »

« Les expériences de domination, quand elles rencontrent la possibilité sociale d'être dépassées (par la fréquentation précoce d'un milieu militant, par la promotion scolaire, par l'autodidaxie...), sont ainsi de formidables catalyseurs d'un élan d'engagement. Mais cette énergie s'épuisera vite si elle n'est pas entretenue par la reconnaissance des associations, notamment de leurs leaders. »

Ces descriptions correspondent très exactement aux situations que j'observe et dont il est question dans ces lignes. À une différence près, de taille pourtant : il me semble que les dirigeants des organismes de formation ne font pas tous des efforts pour entretenir l'énergie en question. Les militants sont, semble-t-il selon certains d'entre eux, là pour donner d'eux-mêmes et cela ne nécessite pas de contrepartie particulière. Ils sont ainsi plutôt avares de reconnaissance. Ils raisonnent plus volontiers en « don - contre-don », estimant que l'association donne assez aux militants, par exemple en possibilité de formation. Peut-être aussi ont-ils le sentiment que, dans tous les cas et quoi qu'ils fassent, les militants passeront, que leur engagement ne sera que temporaire, et qu'un investissement dans la relation se ferait à fonds perdus ? Ce que j'observe est de fait une gestion de flux plutôt qu'une gestion de stock. Ce qui maintient les engagements, ce qui incite et invite les formateurs à continuer leurs activités, tient donc aux rétributions et rémunérations qu'ils tirent de leur activité, en relation avec leurs besoins. Pour suivre les auteures que je cite, la remédiation aux « identités blessées », la réhabilitation sociale, tiennent une place centrale dans ces rétributions.

« [...] nous avons souvent rencontré des processus de requalification identitaire des bénévoles. Partis avec une conscience aiguë de leur "indignité sociale", l'engagement leur permet de reconquérir dignité morale et estime de soi. »<sup>300</sup>

Cette « indignité sociale » étant souvent le résultat de l'échec scolaire ou, tel que vécu par les intéressés, de leur rejet par l'institution scolaire. Elle peut, bien sûr, être également due à un sentiment de régression sociale par rapport à leur entourage familial, parents et fratrie.

Comme l'écrit D. Ferrand-Bechmann :

« Certaines instances éducatives hors des voies de l'Éducation Nationale ont des atouts pour éviter la reproduction et l'inégalité des chances et augmenter la démocratie. [...] Mais en utilisant le terrain associatif, nous avons plus de chance de trouver des formations et des formés mettant en acte des valeurs démocratiques et égalitaires. L'éducation populaire en est un lieu privilégié depuis son origine. »<sup>301</sup>

L'éducation populaire, en l'occurrence ici l'animation et les formations qui lui correspondent, met en œuvre – ou prétend le faire – des pédagogies permettant une relativisation ou une correction des inégalités. Le fait que des précaires, issus des échecs de l'éducation scolaire, puissent devenir

---

300 Citations de Bénédicte Havard-Duclos et Sandrine Nicourd, 2005b, respectivement pp. 61, 62, 62, 62, 63, 63, 64 note 5, 67, 67, 68. La référence à Laurent Willemez est 2004, « *Perseverare Diabolicum* : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », *Lien social et Politiques*, printemps 2004.

301 Dan Ferrand-Bechmann, 2004, p. 3.

les élus de l'éducation populaire, par donc une inversion de la hiérarchie symbolique, de celle des positions sociales dans leur environnement local, de la hiérarchie des compétences spécifiques, semble confirmer cette contribution. Elle permet d'accéder à une forme d'affirmation de soi et de recouvrement de la dignité perdue ; de sortir du sentiment d'insignifiance et d'absence de vocation dans une société où la perspective n'était que de survivre au prix de petits boulots.

Ce que semble oublier cette lecture spontanée et partagée par les acteurs concernés, pour mon terrain de recherche s'entend, c'est pour la quasi totalité d'entre eux leur appartenance *via* leurs parents aux classes moyennes cultivées, ou du moins caractérisées par un certain capital culturel (et non pas économique). Cette origine, cette éducation leur permet, en les dotant en particulier de l'aisance langagière nécessaire, d'acquérir assez vite et avec un effort modéré, d'une certaine façon plus ou moins en se jouant, les compétences pour exercer une activité de formateur et d'être crédibles dans cette position face au public qu'ils accueillent.

## DES FORMATEURS SANS PRATIQUE

Même si l'expérience d'animation de certains formateurs très actifs est fort limitée (deux ou trois encadrements de séjours, par exemple) ou quelque peu ancienne (plus de dix ans sans pratique), leur savoir-faire de formateurs ne le laisse pas paraître. Par contre, d'autres membres du même organisme ne se gênent pas pour dénoncer cette situation qui leur semble incorrecte et incohérente.

Aline F., formatrice : « Tu vois, Antoine [permanent responsable de l'animation volontaire], en réalité il n'a fait que deux colos et encore, avec des copains de l'association, tu vois, en situation protégée. Et après, tu vois, il vient t'expliquer comment tu dois faire alors qu'il a même pas le dixième de mon expérience. Moi, ça m'énerve, ça, c'est pas cohérent. Les formateurs qui racontent des choses aux stagiaires et que, en réalité, ils ont jamais faites. »

Témoignage recueilli à de nombreuses reprises. Il faut dire qu'aucun organisme n'est trop riche en formateurs, *a fortiori* expérimentés, et ne peut se passer de ces personnes.

## ÉLIANE F., PORTRAIT D'UNE FORMATRICE ET MILITANTE

« Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur existence, c'est au contraire leur existence sociale qui détermine leur conscience. »<sup>302</sup>

« Les hommes se trompent en ce qu'ils pensent être libres et cette opinion consiste en cela seul qu'ils ont conscience de leurs actions, et ignorants des causes par lesquelles ils sont déterminés. »<sup>303</sup>

### *Portrait.*

Éliane F.<sup>304</sup> est la fille d'un couple d'amis. Je la connais depuis sa naissance. Compte tenu de son parcours, décrit ci-dessous, j'ai eu un certain nombre d'occasions au cours de ma recherche d'avoir avec elle des échanges. Ces discussions ont été en général informelles mais je l'ai également sollicitée pour un entretien formel de recherche. Je l'ai consultée assez fréquemment sur l'un ou l'autre sujet particulier auquel j'avais réfléchi au préalable et pour lequel son avis m'intéressait ; une manière de tester des hypothèses ou de vérifier des données. Au fil du temps et des échanges, elle est devenue pour moi une importante informatrice sur le milieu de l'animation et sur l'organisme de formation dans lequel elle exerce ses activités, les CEMÉA. Le portrait ci-dessous est le résultat de l'ensemble de ces occasions de contact et d'échange.

\*

Éliane F. présente, de manière quasi « idéal-typique », les caractéristiques biographiques et sociales de la formatrice « jeune précaire » qu'emploient nombre d'organismes de formation et qui sont tout particulièrement concentrés parmi les militants des CEMÉA en Pays de la Loire. Les principales caractéristiques sociales qu'elle rassemble sont celles de plus de la moitié des formateurs de cet organisme. Notons au passage que le terme de « jeune » ne doit pas tromper puisqu'il n'est pas rare que certains d'entre eux dépassent largement la trentaine, voire la quarantaine. « Les jeunes précaires, aux CEMÉA, ils ont plutôt entre 25 et 40 ans », me précise

---

302 Karl Marx, 1859, *Contribution à la critique de l'économie politique*, Avant-propos, trad. Rubel et Evrard, Œuvres, t. 1, La Pléiade, Paris, Gallimard, p. 272.

303 Baruch Spinoza, *Éthique*, Livre II.

304 Le prénom a été changé.

Éliane F. « Jeune précaire » désigne donc là plus une position dans un cycle de vie, en l'occurrence volontairement prolongée par les intéressés, qu'un âge à proprement parler.

\*

Éliane F., 27 ans, est la benjamine de trois enfants dans une famille de classe moyenne. Ses deux parents et sa sœur aînée ont été animateurs et formateurs bénévoles dans l'animation ; sa mère et sa sœur aînée sont éducatrices spécialisées, son père est cadre d'entreprise. L'aisance sociale et économique de ses parents constituent, en arrière plan de ce qu'Éliane F. appelle ses « choix de vie », un parachute de sécurité non négligeable.

Elle arrête tôt l'école et ne dispose que du Brevet des collèges. Si d'ailleurs elle s'exprime tout à fait bien à l'oral, son expression écrite est nettement en deçà des exigences d'un diplôme de l'animation tel que le BPJEPS<sup>305</sup>, tant en ce qui concerne l'orthographe que la grammaire et la syntaxe.

\*

À 20 ans, ayant passé son BAFA avec les CEMÉA en Pays de la Loire, elle fait un service civique d'un an au sein de cet organisme. Elle commence alors à y encadrer des stages de formation BAFA.

Puis elle est embauchée, *via* un contrat d'avenir, dans un centre d'accueil (de classes de découverte, de séjours de vacances, de séjours familiaux) dans les Alpes. Elle est payée au SMIC. Le centre recevant en permanence des groupes de mineurs de tous âges et de toutes provenances, géographique et sociale, Éliane F. s'y constitue une importante expérience de l'animation, y compris avec des publics « difficiles ». Elle y reste un peu plus de deux ans sur les trois ans prévus dans son contrat de travail, expliquant au moment de son départ que « le boulot est intéressant mais j'en ai marre de l'animation ». Le contrat d'avenir impose réglementairement que son titulaire bénéficie d'une formation diplômante. Pour Éliane F., il était prévu qu'elle suive les formations pour passer le BAFD, le BPJEPS et le permis de conduire. Sa démission anticipée a pour conséquence qu'elle n'achève pas ou même n'entame aucune de ces trois formations..

Après une interruption de quelques mois de ses activités, elle vit les deux années suivantes de petits boulots d'animation (CDD courts, de quelques jours à quelques semaines) et d'aides financières de ses parents. Puis, ayant dépassé 25 ans, elle demande et obtient, avec les difficultés administratives habituelles, le versement du revenu de solidarité active (RSA). Officiellement, elle est sans domicile fixe, ayant fourni une adresse collective fictive, ce qui lui permet de bénéficier en

---

305 Rappelons que le BPJEPS est un diplôme de niveau IV, c'est-à-dire de niveau Baccalauréat.

sus de quelques autres avantages, tels qu'une carte mensuelle renouvelable gratuite des transports en commun de la ville de Nantes. En réalité, elle vit en colocation avec une amie qui lui sous-loue une chambre de son appartement.

Elle n'a pas mené à leur terme les démarches, là aussi pleines d'obstacles, pour obtenir la couverture médicale universelle (CMU). Lorsqu'elle a besoin de soins, heureusement rares eu égard à son âge, ceux-ci sont payés par ses parents. Elle ne dispose donc d'aucune couverture sociale (maladie, vieillesse, chômage) et n'est pas non plus assurée en responsabilité civile.

\*

Elle a encadré, dans ses différentes activités, de nombreuses formes d'accueil collectifs de mineurs, du centre de loisirs au centre de vacances, et à plusieurs reprises des « séjours adaptés » (séjours pour enfants, adolescents, jeunes adultes handicapés physiques et mentaux). Les seules lacunes qu'elle avoue à son expérience d'animatrice sont le péri-scolaire d'une part, les séjours dits « maternelle » (4-6 ans) d'autre part. Elle en conçoit bien sûr de la fierté, et cela fonde dans son esprit sa légitimité de formatrice.

« Y a des militants, par exemple [prénom], ils font des stages depuis 10 ans, 15 ans, mais ça fait au moins 10 ans qu'ils ont pas vu un enfant. C'est peut-être des bons formateurs mais en réalité ils ont pas beaucoup d'expérience, et c'était que des colos entre militants CEMÉA. Ils sont jamais allés voir ailleurs. Moi ça m'énerve, on devrait pas laisser faire ça. »

Elle dispose au total d'une expérience importante dans l'animation, qui la rend très crédible à la fois en tant que formatrice et, si elle se portait candidate, pour tout emploi d'animatrice professionnel.

Elle se considère comme militante des CEMÉA et, à ce titre, encadre régulièrement des stages de formation. Lors des périodes de vacances scolaires, elle effectue généralement deux stages d'affilée, voire trois au cours du mois de juillet, activité de fait absolument épuisante. Au cours des trois années passées, elle a ainsi encadré une quinzaine de stages par an, ce qui en fait l'une des formatrices les plus actives – et les plus indispensables – de l'association. Elle a accumulé une expérience respectable de formation. Au moment où j'écris, elle annonce l'encadrement de plus de 100 stages. Tel qu'elle en parle, avec force détails convaincants, elle paraît une formatrice exigeante vis-à-vis de son propre travail. Elle dresse par contraste, implicitement mais aussi explicitement – et même parfois sur le ton de la dénonciation – le portrait d'équipes d'encadrement souvent trop faiblement expérimentées et se contentant de bien peu dans leur propre travail, en particulier en ce qui concerne leurs ambitions de transmettre, en un mot de former les stagiaires.

Elle explique que « au début, être formatrice, c'est jouissif » en raison de la position de domination que l'on ressent intensément et de la valorisation sociale qui résulte de ce statut.

« Mais après, tu fais ça parce que ça te plaît, pour être avec les copains, et aussi parce que c'est utile ». Et elle ajoute que « chaque formateur a ses objectifs personnels pour les stagiaires de la formation ; y en a, j'en connais qui ont des objectifs politiques ; moi j'essaye que chaque moment soit utile pour les stagiaires pour leur activité d'animateurs ; par exemple je leur donne toujours le temps de prendre des notes et je les aide s'ils ont besoin ».

On peut éventuellement s'étonner que ce ne soit pas l'objectif de tous les formateurs et de tous les organismes de formation.

\*

Au cours des deux dernières années, elle a pu « compléter son RSA »<sup>306</sup> de cette façon, ainsi que par divers petits boulots pour la même association (appoint de l'équipe administrative, travaux ponctuels d'aménagement dans les locaux), selon une demande irrégulière de cette dernière. Elle est toujours rémunérée par celle-ci sous la forme de frais de déplacement (rappelons qu'elle n'a pas le permis de conduire), donc « au noir », sans se créer de droit à couverture sociale.

Ces diverses activités représentent pour Éliane F. un appoint de revenus, irrégulier, d'un montant allant de zéro à quatre-cents euros par mois.

Selon ses déclarations, ces dispositions la satisfont. Elle déclare qu'elle n'a pas encore trouvé un travail – entendre un emploi salarié – qui lui convienne<sup>307</sup>. Au cours des deux années passées, elle a eu de multiples occasions d'emploi salarié, qu'elle semble avoir envisagées sans jamais leur donner suite : soit qu'elle en ait été informée par son réseau, soit que son entourage lui ait ouvert la voie, par exemple en 2016 pour un emploi aidé débouchant éventuellement sur une qualification de moniteur éducateur en maison d'enfants à caractère social (MECS). Elle a également examiné l'hypothèse de s'inscrire dans une formation en 2 ans de moniteur éducateur en alternance, pour conclure finalement que ce n'était pour elle qu'une éventualité. Elle a engagé une demande de validation des acquis de l'expérience (VAE) afin d'obtenir par ce biais le BPJEPS, sans réellement s'occuper de ce dossier. Pour achever le BAFD, il lui reste à rédiger le bilan de formation, dernière et cinquième étape du dispositif. Elle a déjà demandé une prolongation d'un an et, lors de notre dernière rencontre fin 2017, se trouve à quelques jours de l'échéance en ayant seulement ébauché la

---

306 Le montant du RSA au 1<sup>er</sup> avril 2017 pour une personne seule est de 537 €, un stage rapporte environ 200 € (28 € par jour) et « pendant le stage je dépense rien, sauf de quoi acheter du tabac pour mes clops ».

307 Et elle tient à ce que l'encadrement de formations ne soit pas considéré comme un travail. Comme le dit Maud Simonet, il s'agit d'un « travail gratuit qui semble s'opposer directement à l'emploi » (2018, p. 114) car il constitue une « forme de travail à la fois rémunérée et réglée par le contrat qui lie l'employeur et l'employé, et derrière, par l'arsenal juridique (subordination, droits salariaux...) qu'il emporte avec lui » (2018, p. 114), autant de « cadres » qu'elle refuse, voire récuse.



rédaction du document. Elle en conclut que, soit il lui faudra demander une très incertaine seconde prolongation, soit elle n'obtiendra pas le diplôme.

Poussée un peu plus dans ses retranchements elle affirme, avec la force de celle qui se sent en porte-à-faux par rapport aux normes sociales, que son mode de vie actuel la satisfait : une existence qui lui convient, avec de modestes entrées d'argent, une vie relationnelle qu'elle estime riche, une forme d'utilité sociale – encadrer des stages de formation, prendre en charge des migrants –, du temps pour faire du sport, une activité de « récup » (qui va de l'exploitation des poubelles des supermarchés à l'utilisation de palettes pour des constructions diverses). Elle laisse entrevoir un discret mépris pour la propriété et pour ceux de son entourage qui s'engagent dans cette voie, qu'il s'agisse de l'achat d'un véhicule ou de l'acquisition d'un logement. Explicitement, elle espère ne jamais devenir propriétaire de cette manière. Elle n'a pas charge de famille et sait pouvoir compter sur ses parents pour lui « donner un coup de main » à l'occasion ; lesquels m'ont indiqué que, en cumulé, cela a représenté plus de 2.000 € au cours de l'année 2016.

Elle se refuse explicitement, et avec colère, à examiner la question d'une future retraite, c'est-à-dire à envisager à 27 ans son devenir quarante ans plus tard : « je vais pas me faire chier à travailler comme ça pendant 20 ans [*sic*] pour cotiser à la retraite ». Elle affirme que, à cet horizon, le système de retraite n'existera plus et qu'elle n'a donc aucun intérêt à se préoccuper d'une activité qui l'amène à cotiser à fonds perdus. Par principe et par manque de moyens, elle n'envisage pas non plus d'économiser afin de disposer, le moment venu, d'un pécule pour assurer sa sécurité. Elle affirme que l'ensemble de ce mode de vie est « un choix »<sup>308</sup>, sans nier d'ailleurs, quand on le lui suggère, que la formule est une expression toute faite et qu'elle peut aisément cacher une option « par défaut », comme elle le dit elle-même. Cette forme de conscience est assez caractéristique des personnes de son entourage habituel : « je sais bien mais quand même »<sup>309</sup>.

\*

Éliane F. est toujours propre sur elle, avec des habits en bon état, ce qui n'est pas le cas de tous les militants de son association<sup>310</sup>. Les formateurs de cette association, « on les reconnaît de loin rien qu'à leurs habits de babas cools et les jeans souvent déchirés » : observation d'un

---

308 Cette affirmation est caractéristique des jeunes gens dans cette situation. Elle rejoint l'individu réputé libre et sans contraintes, centré sur son propre épanouissement, autonome dans ses « choix », dégagé des déterminismes sociaux, capable de négocier ses engagements à son gré, décrit par le monde libéral et le discours managérial. Le centre de cette conception est le refus du travail salarié.

309 Selon le titre d'un article d'Octave Mannoni publié dans *Clefs pour l'imaginaire*, 1969.

310 Témoignage cinglant d'un stagiaire : « on avait un formateur, tu lui aurais donné un chien il pouvait aller avec les SDF »

formateur d'un autre organisme, ni fausse ni généralisable à tous<sup>311</sup>. Quand on évoque ce sujet, elle se révolte : « ça fait chier d'entendre qu'on dit ça, y a des copains, ils ont pas beaucoup d'argent, leur priorité c'est pas de s'acheter des vêtements, et alors ? Tout ça, c'est des conventions sociales. ».

Plus largement, elle contredit volontiers celui qui met en avant la morale et les règles sociales communes, par exemple celles de la politesse ordinaire (dire « bonjour » ou « merci »), ce qui ne l'empêche nullement, quant à elle, de les respecter. Elle estime qu'il est inutile de les apprendre aux enfants.

Elle fume, boit volontiers des boissons alcoolisées, quotidiennement, bière surtout, et consomme du cannabis à la même fréquence, ouvertement. Elle a, au moins, testé certaines substances psycho-actives. Elle participe régulièrement aux fins de soirée où l'on va « boire des coups » dans un bar après une réunion.

Tous ses propos sur sa vie situent celle-ci dans le présent, sans égard pour ce qu'elle pourrait advenir dans quelques mois ou surtout quelques années. Plus ou moins implicitement, elle estime son mode de vie durable.

\*

On remarque que sa situation est, en première analyse, celle d'une forte dépendance en ce qui concerne ses ressources : le RSA est une aide fournie par la collectivité, à laquelle vient s'ajouter un éventuel appui financier parental ; ses ressources ne sont pas liées à une activité qui les produirait, même en situation de subordination comme dans un emploi salarié ; pour ce qui concerne les compléments à cette base, ils dépendent entièrement de l'association pour laquelle elle travaille comme formateur, de la bonne entente avec celle-ci, des sollicitations qui lui sont adressées ; ainsi que, pour leur montant, du dispositif de travail au noir qui prévaut. Inversement, on peut observer que les modalités mises en place par cette association, non seulement rendent possible, mais exploitent et font perdurer la forme de disponibilité biographique qui caractérise Éliane F. Elle ne se sent en rien redevable, vis-à-vis de la société, des services qu'elle lui rend et lui a rendus jusqu'à présent (scolarité, santé, sécurité, justice, possibilité de se déplacer, culture *etc.*). Elle considère qu'elle exerce ses droits tels qu'ils sont définis par la loi, et « qu'elle y a droit »<sup>312</sup>. Même si, bien sûr, elle trompe le système en cachant une partie de sa situation : revenus non déclarés, disposition d'un logement.

---

311 Dans son article « Les cadres sociaux de l'animation en centres de loisirs en France », 2011, Jérôme Camus évoque de manière similaire la manière homogène de s'habiller des animateurs qu'il observe.

312 On verra ci-dessous que son raisonnement ne manque pas de cohérence.

Elle se considère même comme astucieuse dans l'usage de ces droits, appuyée sur un discours critique envers ce qu'elle considère comme l'État et non la collectivité : « avec tout ce que l'État fait subir à des copains... ». Juste retour des injustices sociales. Elle estime de plus que sa contribution à la société, pour non conventionnelle qu'elle soit, n'en est pas moins significative. On peut bien sûr lui faire observer qu'il y a une forme d'incohérence de ses positions par rapport au discours politique collectivement porté par son association et, plus généralement, par l'éducation populaire : en termes de citoyenneté, d'autonomie, et de ce que les intéressés nomment « faire société ». Elle balaye ces objections comme relevant d'une norme sociale et d'une morale courante qu'elle récuse.

\*

Étonnamment, dans un milieu plutôt bien doté en culture politique, son analyse de la société, qu'il s'agisse des contraintes sociales, du salariat, de l'hypothèse d'un revenu universel, de la question des droits sociaux (couverture maladie et vieillesse, puisqu'elle n'est pas concernée par la couverture chômage) ne sont en rien étayées par des concepts, des lectures, des travaux politiques ou sociologiques de référence. Elle n'a guère lu les auteurs que ses prédécesseurs parcouraient dans les années 1970 (Cornelius Castoriadis, Herbert Marcuse, Ivan Illich, Paulo Freire par exemple). Ses opinions se sont principalement forgées au contact de ses pairs. Elle s'insurge vivement contre l'idée de l'utilité de lectures visant à renforcer sa réflexion, sans pour autant, dans le même mouvement, refuser celles-ci :

« Pourquoi il faudrait que je lise des auteurs pour consolider ma réflexion ? Mais je ne dis pas que je les lirai pas. ».

\*

On pourrait voir dans ce qui précède un tableau dont les ingrédients seraient l'entre-soi, un ensemble de croyances et une forme de « syndrome de Peter Pan »<sup>313</sup>, c'est-à-dire une adolescence prolongée par la disponibilité biographique et l'absence de charges de famille.

On aurait tort pourtant de s'en tenir à ce diagnostic car Éliane F. a une forte conscience réflexive, par éducation probablement mais aussi par la pratique habituelle aux travailleurs sociaux et entre autres aux formateurs de l'animation (du moins dans certains organismes de formation, comme celui auquel elle est affiliée). Elle est ainsi largement consciente des contradictions et apories de ses affirmations et de ses choix, qui ne résultent pas de l'ignorance ou de l'inconscience, ce qui rend d'autant plus déroutant l'échange avec elle sur ces questions. Elle sait que sa situation

---

313 Selon la formule des psychologues, en référence au célèbre roman de James Matthew Barrie, 1904, *Peter Pan or the Boy Who Would Not Grow Up*.

sociale n'est pas conforme aux « normes » sociales couramment admises, aux habitudes de pensée et, souvent confrontée à des critiques comme on le verra plus bas, elle éprouve *a priori* le besoin de se défendre.

### *Confirmation par l'intéressée.*

Ce qui précède est confirmé par elle-même, par un message électronique qu'elle m'envoie à la suite d'une discussion. Extraits<sup>314</sup>.

« [...] je repensais un peu à notre discussion et je crois que je voulais préciser quelque trucs . [...] Ça m'a refait penser à quand tu m'avais dit un peu en rigolant et souriant ce que le stagiaire t'avait dit sur le formateur BAFA qu'il avait eu où tu lui rajoutais un chien et tu le mettais dans la rue on aurait pu dire un SDF et du coup je crois que ça me choque [...] parce que aujourd'hui ces gens-là c'est mes potes et que au-delà des apparences vestimentaires c'est plus un mode de vie et aujourd'hui eh bien c'est mon mode de vie et de fonctionnement.

C'est un mode de vie où les gens s'entraident, tout le monde est pauvre<sup>315</sup> mais si une personne est en galère sur quelque chose eh bien on l'aide que ça soit au niveau des sous ou autre chose et sans à aucun moment parler de remboursement ou la propriété [...] eh bien ça existe pas ou presque et surtout c'est un mode de vie où les gens vivent et se font plaisir malgré les galères de la vie de tous les jours.

[...] je suis dépendante de la société via le RSA mais pour moi je fais aussi des choses pour cette société et les gens de la société et ça passe par l'entraide ou par l'aide tout court, avec les migrants par exemple, en faisant de la formation BAFA ou autres dans des lycées collèges, en participant à l'éducation d'enfants ou jeunes sur leur temps de loisirs vacances et plein d'autres choses (et puis d'ailleurs merci à cette société qui me file 400 euros par mois pour que je puisse survivre sans me plaindre, en plus ça serait le comble).

C'est aussi pour ça que j'ai pas envie de travailler (au-delà du fait que je repère pas de travail qui peut me plaire aujourd'hui), c'est que pour moi c'est pas compatible de vivre et de travailler et que c'est pas à 50 ou 60 ans voire plus que j'ai envie de vivre c'est maintenant, que je pense pas que la retraite existera toujours quand j'en aurai l'âge et que si j'arrive à m'en sortir maintenant avec peu de moyens eh bien j'y arriverai sûrement à cet âge là (et puis d'ailleurs si on compte en nombre d'heures travaillées la dernière fois je comptais que deux semaines de stage c'est minimum 200 h de travail donc beaucoup plus que beaucoup de gens en un mois).

---

314 Contrairement à l'option générale que j'ai prise de respecter scrupuleusement la syntaxe et l'orthographe des écrits cités (car, outre la rigueur de l'exposé, cette « forme » est aussi signifiante, ne serait-ce que d'un rapport à l'écriture et à la culture), je présente ici, pour la facilité de lecture, une « traduction » du message d'Aline F. Voici un aperçu de l'original (premier paragraphe) : « [...] jrepenssai un peu a notre discution et je croi ke je voulai repreciser quelque truk . [...] sa ma refait pencer a quqnd tu mavait dit un peu en rigolant et souriant ce que le stagiaire tavais dit sur le formateur bafa quil avait eu ou tu lui rajoutait un chien et tu le mettai dans la rue on aurai pu dire un sdf et du coup je croi ke sa me choque [...] parce que aujourdui ces gens la ces mes potes et que au dela des apparence vestimentaire ba ces plus un mode de vie et aujourdui ces mon mode de vie et de fonctionnement . »

315 Aline F. se considère comme « pauvre » et en fait un élément clé de sa fierté sociale.

Et je crois que le dernier truc auquel je pensais c'est que tu vois des gens comme Jonas (qui est plutôt chouette) eh bien c'est les gens qui m'énervent (d'ailleurs comme beaucoup de personnes des CEMÉA), qui se disent anarchistes et sous prétexte d'avoir fait de grandes études, de lire et d'avoir lu plein de livres sur ces sujets ou autres et de faire des manifestations de temps en temps, eh bien ils se considèrent supérieurs ou ont une posture hyper élitiste par rapport à des gens qui viennent plutôt de milieu populaire (en général mais pas que) qu'ont pas eu la même culture, la même éducation, les mêmes codes, et qui pensent que eux ils savent comment faire pour lutter ou que leur façon de lutter est la bonne.

En écrivant ça me fait penser la dernière fois que j'étais à Paris on a été visiter le Père Lachaise et y a tout un endroit où y a le Mur des Fédérés, les gens qui ont fait la Commune et puis des tombes d'autres communards et en face les tombes des communistes, et du coup j'étais le seul (on était une dizaine) qui savait pas ce que c'était le Mur des Fédérés ni à trop connaître ce que c'était la Commune (j'avais une vague idée) et du coup ça m'a donné envie de lire des trucs dessus mais sur le coup ça me renvoyait un peu un truc de *ah bon tu connais pas ça mais comment tu peux lutter alors ?* . [...] <sup>316</sup>

Éliane »

### *Un raisonnement économique et moral.*

Dans son message, Éliane F. tient un intéressant raisonnement économique implicite, que voici. En encadrant, entre autres, des formations de l'animation, elle travaille presque gratuitement pour la société, dans une activité de quasi service public. Elle n'est ainsi que très peu rémunérée pour un travail utile à la collectivité. De son côté, la société lui assure un revenu d'existence minimal par le RSA. Au lieu du circuit économique classique : production de richesse par le travail et sa vente – rémunération par l'employeur – contribution à la collectivité par les cotisations sociales et l'impôt, le schéma dans lequel elle se situe est : aide sociale par la société, sous forme de RSA – production de richesse par le travail effectué et sa vente – service à la société.

Elle estime ainsi rendre à la société, par son travail, le service que celle-ci lui accorde, par le RSA. L'organisme de formation est le médiateur de cette relation mais non de la rémunération.

« L'engagement bénévole de l'allocataire comme le service civique du jeune en recherche d'emploi viennent ici apporter la preuve que malgré leur situation individuelle de dépendance ils et elles méritent leur place dans la communauté des citoyen.ne.s. » <sup>317</sup>

---

316 Les milieux de l'éducation populaire ne sont pas exempts du sentiment de supériorité que donne le savoir. Même si, ici, il ne s'agit pas d'avoir lu *Phèdre* et que le but de ce savoir serait de « lutter ».

317 Maud Simonet, 2018, p. 77.

Le raisonnement, économique, est bien sûr simultanément moral ou, si l'on veut, politique. Un échange ultérieur m'a d'ailleurs confirmé qu'elle n'a pas conscience du caractère économique de son approche, laquelle est donc implicite chez elle et chez les autres militants formateurs dans le même type de situation qu'elle. Pour Éliane F., cela reste du domaine de la justification morale.

Elle peut en effet avoir besoin de se défendre. Elle dit d'ailleurs être souvent assez gênée quand elle doit le faire. Elle me narre deux situations :

La première, un échange classique lors d'une rencontre : « et toi c'est quoi ton boulot ? » Éliane F. explique sa situation. Puis demande à son interlocuteur :

- Éliane F. : « Et toi ? »
- Interlocuteur : « Moi je travaille pour payer ton RSA. »

Dans la seconde, on l'interroge sur son activité. Le propos tourne autour de la question de ce c'est que de travailler.

- Éliane F. : « moi, je viens de travailler 450 heures en un mois. »
- Interlocuteur : « si tu acceptes de te faire exploiter, c'est ton problème. »

Ces deux échanges, typiques, classiques, ordinaires, témoignent en quelques mots, outre d'une certaine forme d'ignorance (voire de mépris) réciproque de la situation de l'autre, de points de vue et de conceptions radicalement différentes en ce qui concerne l'utilité sociale, la valeur à accorder au travail, le type de convention (avec l'employeur, avec la société, avec l'environnement relationnel) dans lequel peut s'exercer ce travail.

Éliane F. avoue, dans un cas comme dans l'autre, n'avoir pas su quoi répondre à ses interlocuteurs et critiques et avoir été fort gênée tout autant par cette impuissance que par un sentiment d'injustice.

\*

On aurait beau jeu de mettre ce portrait, en particulier les déclarations d'Éliane F., en parallèle avec les témoignages d'ouvriers tels qu'on peut les lire dans, par exemple, *Retour sur la condition ouvrière*<sup>318</sup>, *L'établi*<sup>319</sup> ou *Journal de l'enclave*<sup>320</sup>. On y verrait crûment, et peut-être cruellement, ce que doivent ses « choix » et ses conceptions à son appartenance sociale et à son environnement relationnel.

---

318 Stéphane Beaud, Michel Pialoux, 1999, Paris, Fayard.

319 Robert Linhart, 1978, Paris, Les Éditions de Minuit.

320 Jean-Paul Goux, 1986, Paris, Arles, Actes Sud.

## PASCAL P., HÉMÉRANCE V., DEUX EXCEPTIONS

Pascal P. a 50 ans. Il est responsable d'un DEJEPS après avoir longtemps été formateur de BPJEPS. Il a fait toute sa carrière aux Francas. C'est une « grande gueule », connu – et souvent apprécié – pour cela. Il est de milieu ouvrier et a interrompu ses études au Bac, qu'il a pourtant eu à 16 ans. Il me déclare :

« Cela a à voir avec le fait que je ne veux pas devenir le responsable de l'animation professionnelle chez nous. »<sup>321</sup> Et ajoute, en référence à son origine sociale : « Je suis le seul de mon genre, je peux t'assurer. »

Et pour illustrer à la fois son origine sociale et l'ethnocentrisme de classe des milieux de l'éducation populaire et de la formation, il me raconte cette anecdote qui vaut tous les discours :

« On prenait une date pour une réunion. Je leur ai dit : *il faut qu'on ait fini avant 17h00 parce qu'après, il y a le match et je veux être rentré chez moi*. Alors ils m'ont regardé (*ton désolé*) : *oh non, pas toi Pascal ! Pourquoi ? J'ai pas le droit de regarder le foot ? Je déçois, je déçois ? Et si j'aime le foot ? Et si j'ai envie de m'encanailler ? Et si j'ai envie de jouer la provocation ? C'est quoi, ce mépris pour la culture populaire du football ? Cette culture qu'il faudrait rejeter, contourner, mettre à distance, éliminer. Il faudrait que je m'extirpe ça ? Que je montre que je fais partie des leurs en méprisant le football ? »*

On ne peut s'empêcher de rapprocher cette provocation finement construite et bien dans le style de mon interlocuteur avec la « démarche foot » des formations des CEMÉA<sup>322</sup>. Ou comment tenir – en actes pédagogiques – un discours éducatif, un discours politique et, en même temps et sans s'en rendre compte, un discours de classe.

\*

Marie M. me parle d'Hémérance V., une amie, formatrice des CEMÉA :

« Hémérance, parfois on sent bien qu'elle est de classe populaire. Dans sa manière de parler, dans ses sujets de conversation, dans ses goûts. Et encore, tu vois, moi c'est mon amie, mais comme elle est pratiquement la seule comme ça, je sais bien qu'il y a des gens [des formateurs] qui la supportent pas bien pour ces raisons là. »

\*

Curieusement, F. Lebon donne une description différente des caractéristiques des formateurs quant à leur origine sociale :

---

321 On pense à l'ouvrage de Vincent de Gaulejac, 1987, *La névrose de classe*. Je lui en parle, il l'a lu, il s'y retrouve parfaitement.

322 Cf. l'encadré « La "démarche foot" » dans l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Les composantes d'une formation ».

« Occupant des positions moyennes et issus des classes populaires avec des parcours scolaires perturbés (reprise d'études, etc.), les formateurs sont prédisposés à croire en l'«éducation populaire» de par leur ascension. »<sup>323</sup>

Cette origine populaire ne correspond en rien à la situation des formateurs sur lesquels je dispose d'informations<sup>324</sup>.

---

323 Francis Lebon, 2007a, p. 710.

324 Directement et indirectement, cela représente quelques centaines de formateurs.



## LES FORMATEURS LISENT-ILS ?

A répondre rapidement à la question, on serait tenté par la négative. Mais voici le témoignage de Marie M., 32 ans, au sujet de la lecture et du rapport au savoir.

Marie M. : « Ceux de ma génération lisent et ont beaucoup lu, ce sont ceux de la génération d'après qui ne lisent pas ou plus. »

Ce que j'ai moi aussi constaté dans son association. Mais il n'y a que cinq ans d'écart entre les dites « générations » !

Enquêteur : « Mais tu crois pas que ceux que tu cites, là, c'est juste ceux qui sont *restés* de la génération précédente<sup>325</sup> ? On compare le cœur "survivant" de la génération précédente au tout venant de la génération suivante.

Marie M. : Oui, c'est vrai. Mais en fait, ceux qui ont lu et ceux qui détiennent un savoir [appuyé sur des auteurs et des connaissances établies], eh ben ils le font pas savoir. En fait, ils le font pas valoir. Ils ne citent pas les auteurs. Peut-être que ça alimente leur réflexion mais ça se voit pas et ça s'entend pas. Des fois, si, tu comprends dans ce qu'il dit qu'on partage le même cadre de référence, mais c'est juste que tu le repères.

Enquêteur : Mais pourquoi cette distance, cette pudeur, cette prudence ? Vis-à-vis du savoir constitué ? »

Mon interlocutrice arrive à la même conclusion que moi. Cela fonctionne comme une équation : savoir constitué = école = pédagogie mal vécue = pédagogie rejetée = volonté de faire autrement = rejet de tout ce qui peut rappeler l'école = discrétion à propos de ce qu'on a appris pour ne pas se mettre en défaut par rapport aux normes locales.

On pourrait se demander, puisque les organismes de formation ne semblent tout de même pas entièrement démunis de ces connaissances formelles, pour quelles raisons celles-ci ne transparaissent pas dans la manière de former. Il est au moins quelques domaines où elles seraient directement utiles, par exemple sur des thèmes comme ce qu'on nomme « la connaissance de l'enfant », élargie en formation professionnelle à « la connaissance des publics ». Au contraire, ce qu'on observe est la disparition de la documentation et, en formation volontaire, la quasi disparition de l'invitation à se confronter à la connaissance.

---

325 Il n'est guère possible de savoir s'il existe un lien entre les deux faits : être resté plus longtemps qu'une « génération » moyenne, trois à cinq ans, et une certaine maîtrise de savoirs établis. Rien ne corrobore ce lien dans mes autres observations, si ce n'est que ce sont justement ceux qui disposent de ce « capital culturel » qui accèdent aux postes de responsabilité et aux emplois les plus intéressants. Mais pas tous, et pas tous ceux dont parle Marie M.

Ne traînent jamais loin des accusations, qui sont autant de disqualifications, telles que : intellectualisation ou théorisation. Ainsi, voici ce que déclare Aline F. dans une discussion collective :

Aline F. (*en colère*) : « Les sociologues, ils rencontrent quelques personnes, et après ils racontent des choses sur ce qu'ils ont entendu. Mais ils en savent rien, ils ont pas vécu comme ceux qu'ils ont interrogé. Ils racontent des conneries, et ça les gêne pas. »

Et de « se lâcher » dans une belle diatribe anti-intellectuelle qui cible particulièrement la discipline citée. À vrai dire, j'ai déjà entendu ce type de propos, au mot près, témoignant d'une forme de pensée collective, dont l'argument central est : ceux qui n'ont pas de pratique n'ont pas le droit d'en parler car ils ne savent pas.

Ceci témoigne d'un système de défense, individuelle mais socialement construit, des relégués de l'école, qui contestent les formes intellectuelles de la connaissance<sup>326</sup>.

---

326 On peut également faire l'hypothèse d'un autre système implicite de défense. Les intellectuels critiques constituent un danger pour l'institution. Rabattre leurs prétentions est un bon moyen de s'en protéger.

## LA TECHNIQUE DE L'« ARPENTAGE », OU COMMENT NE PAS LIRE UN LIVRE

Il arrive, il n'est même pas rare, que des discussions et travaux collectifs soient préparés ou soutenus par des textes. Ce sont généralement de courts articles sélectionnés par ceux qui préparent ces travaux et qui ont une connaissance du sujet. Ce sont aussi parfois des écrits plus longs et même des ouvrages. Bien entendu, il n'est guère possible de compter sur une lecture préalable de ces documents, *a fortiori* s'il s'agit de livres. Est alors souvent utilisée la technique dite de « l'arpentage ». La voici<sup>327</sup>. Particulièrement intéressantes sont les explications données dans le paragraphe « Désir » et par la « NDIR ».

« Durée : 2 à 3 heures, nombre : 15 maximum, aménagement : aucun

Désir : Lire un livre en peu de temps et collectivement. Permettre à un groupe d'acquérir des savoirs communs, de s'appropriier des références communes, et donc de sortir des dominations par le savoir, et à chacun, et surtout aux non-lecteurs, de s'offrir le luxe et le plaisir de découvrir des pensées, des auteurs ou des théories, qu'on ne serait pas allé chercher sans ça.

Préparation : choisir le livre à arpenter et en récupérer un exemplaire qui ne pourra être rendu...

Animation : le groupe va d'abord échanger sur ce que chacun devine du contenu du livre, par ses propres savoirs ou par l'objet-livre en lui-même (l'épaisseur, l'éditeur, l'impression, les polices, la couverture, l'auteur, le thème...). Les ressentis sont les bienvenus : «c'est gros, ça doit être chiant». Puis vient le moment difficile pour certains où le livre va être déchiré en autant de morceaux qu'il y a de participants. Chacun va alors prendre le temps de lire son morceau de livre puis de répondre à quelques consignes définies à l'avance du type : quelles sont tes impressions de lecture ? Quelles questions tu te poses après cette lecture ? Qu'est-ce qui t'a marqué ?

Vient alors le temps des retrouvailles en groupe où chacun va pouvoir livrer ses réponses. Il y a alors évidemment de nombreuses variantes pour se raconter tout ça.

[...]

NDIR : Cette méthode vise à émanciper d'un rapport au savoir douloureux pour bon nombre d'entre nous et bien évidemment renvoyant aux usages proposés par l'école de la lecture. Dans tous les cas, il faudra donc déculpabiliser les participants par rapport à ce vécu, et donc ne pas du tout proposer de faire un résumé des idées contenues dans son morceau de livre ou de devoir dire des choses intelligentes par la suite. Et, étrangement, en ne partageant que des ressentis sur des morceaux du même livre, une alchimie s'opère et chacun a le sentiment de s'être mieux approprié le contenu de ce livre que s'il l'avait lu in extenso lui-même. Sans doute, car cette

---

327 La citation est tirée du site de la SCOP Le Pavé : <http://www.scoplepave.org/pour-discuter>. On trouve aussi des indications sur cette technique dans le site <http://la-trouvaille.org/arpentage/>.

méthode permet une prise de recul sur les contenus et facilite une critique dure à formuler soi-même car nous sommes d'habitude seuls face un écrit construit. »<sup>328</sup>

Lire sans avoir à lire. L'éducation populaire a ainsi inventé de nombreuses techniques permettant à la fois de ne pas renoncer au savoir et en même temps de contourner les manières de faire associées aux pédagogies scolaires. Et de le faire collectivement, partant en temps réel.

---

328 Le dispositif, tel qu'il est décrit, préconise d'éviter le résumé de lecture. *A contrario*, dans l'utilisation habituelle, « il s'agit justement, avant les ressentis, de faire un résumé des idées du morceau que l'on a lu. Pour moi c'est même la raison première de cet outil » me fait remarquer Thomas P.

## FORMATEURS MILITANTS, UN MILIEU FERMÉ ALTERNATIF ?

Les formations de l'animation volontaire n'ont guère évolué au cours des trente à quarante dernières années. La dernière innovation pédagogique significative est l'introduction de la dite « pédagogie du projet » aux environs de l'année 1980. Les inventions des formateurs, pourtant centrales dans la motivation de tous ceux qui ne cherchent pas seulement à produire tout en maîtrisant leur propre dépense d'énergie mais entendent aussi se réaliser dans leur activité, ne portent que sur les marges.

Mon hypothèse explicative consiste à considérer que ce type de formation est, compte tenu de la remarquable stabilité des exigences réglementaires elles aussi seulement « toilettées » depuis la création du BAFA et du BAFD, un produit « fini », achevé, dont la conception était aboutie de longue date.

Nous avons également constaté que, si le temps a peu fait évoluer les pratiques de formation considérées dans leur architecture et si elles sont assez proches d'un organisme à l'autre, examinées dans le détail des différences importantes apparaissent entre pratiques des différents organismes.

On peut ainsi émettre une autre hypothèse explicative, complémentaire, nullement contradictoire avec la précédente : celle que l'entre-soi des animateurs, singulièrement des formateurs de l'animation volontaire et encore plus des militants, constitue une « milieu fermé alternatif ».

### Une pensée pédagogique figée

Dans sa thèse de Sciences de l'éducation intitulée *L'école ouverte de Bégon (1971-2016) : l'innovation aux prises avec le temps*, soutenue en 2016, N. Tenailleau met en évidence comment les enseignants d'une école qui se voulait originellement d'avant-garde, utilisant des pédagogies alors non conventionnelles, étaient tellement sûrs de leur avance qu'elle a été rattrapée et même dépassée par ce qui a été adopté, progressivement, par l'Éducation nationale en matière de pratiques pédagogiques, bien sûr sous une forme institutionnalisée. Et pourtant, ce jugement sur eux-mêmes s'est maintenu pendant les 45 ans de la période explorée, malgré les nombreux changements parmi les enseignants et dans l'institution. Il a produit une forme d'isolement mental qui lui a permis de se maintenir.

C'est ce que dit B. Jacomino :

« Il n'est pas impossible, par ailleurs, que l'éducation nouvelle en général, et la pédagogie Freinet en particulier, aient aussi été victimes de leur succès. Les instructions officielles de l'Éducation nationale ont intégré certaines idées venues de ce courant. Elles appellent à centrer l'école sur l'enfant et ses centres d'intérêt, pour le rendre acteur de ses apprentissages. Les mouvements militants qui défendaient ces positions ont alors perdu un peu de leur raison d'être. Et leurs idées, une fois reprises par l'institution, apparaissent souvent comme des dogmes imposés d'en haut, qui suscitent la méfiance et le ricanement. »<sup>329</sup>

Et Olivier Douard, parlant d'une période qui va de l'après-guerre aux années 1960 ou 1970 :

« Beaucoup [d'enseignants] [...] se reconnaissent dans un courant alors qualifié parfois de révolutionnaire, celui de l'Éducation nouvelle. [...] “Mais le système scolaire a lui aussi bougé, notamment parce qu'il a absorbé une partie des innovations et des inventions des mouvements pédagogiques”, et a lui-même intégré pour son propre compte des démarches d'animation. »<sup>330</sup>

Ceci suppose entre les acteurs une conception commune du bien commun, qui fait tenir ensemble les conceptions politiques, pédagogiques *etc.* À défaut, une telle configuration est instable, au moins sur un terme aussi long.

Peut-on être ainsi collectivement, durablement, comme décrit dans la thèse citée, à l'écart des mouvements de la société ? Prenons un exemple parmi d'autres.

Mickaël B., la soixantaine, militant et administrateur des CEMÉA depuis près de quarante ans, par ailleurs professeur d'université en communication : « Il faut que les intervenants auxquels on fait appel, ils respectent nos principes. Sinon c'est plus une formation des CEMÉA !

Enquêteur : Par exemple ?

Mickaël B. : Par exemple l'idée que toute personne peut se former tout au long de sa vie.

Enquêteur : Je ne sais pas si tu sais, il y a une loi sur la formation professionnelle, en 2004, qui dit exactement ça. L'idée que tout le monde doit pouvoir se former tout le temps, elle est intégrée par la société depuis des décennies. »

À propos de ces mécanismes, N. Fraser parle d' « arènes discursives parallèles », N. Heinich de « l'avant-gardisme subversif »<sup>331</sup>. L'observation montre que la conviction de faire partie d'une élite subversive est un facteur d'isolement des groupes considérés par rapport à leur environnement. Cela ne se voit jamais plus que lorsque, dans l'animation, ces personnes portent des « diagnostics »

---

329 Baptiste Jacomino, 2016, p. 49.

330 Olivier Douard, non daté, pp. 4 et 6. L'auteur indique qu'il cite « Jacky Beillerot, professeur d'université et coordonnateur de la Biennale de l'éducation [...] lors d'une table ronde organisée par l'APRIEF en 1994. »

331 Nathalie Heinich, 2009, p. 145. Il s'agit de la vieille histoire du « parti d'avant-garde » de Lénine, prétendant penser pour les autres le changement du monde et se servant d'eux pour le faire en les guidant.

– y compris formels, écrits – sur leur environnement social ou, de manière plus limitées sur les « pratiques éducatives » d'une municipalité ou d'une association<sup>332</sup>.

« [...] des arènes discursives parallèles dans lesquelles les membres des groupes sociaux subordonnés élaborent et diffusent des contre-discours, ce qui leur permet de fournir leur propre interprétation de leurs identités, de leurs intérêts et de leurs besoins »<sup>333</sup>

Ce type de phénomène, qu'il nomme « minorités actives », a été étudié par S. Moscovici. Voici par exemple ce qu'il en dit :

« Autrement dit, une minorité consistante (inflexible) peut influencer un groupe, tandis qu'une minorité inconsistante (accommodante) n'a pas ce pouvoir. »

« En tant que minoritaire, il doit présenter une solution de rechange cohérente à celle qui existe, en tant que minoritaire actif, il lui faut y adhérer totalement, sans la moindre réserve ni le moindre doute. La création du conflit n'est possible que si une telle solution alternative existe, le comportement consistant ne l'est que s'il s'adosse à une certitude à toute épreuve. Enfin, le conflit comme le comportement sont visibles et, ajouterai-je, prégnants, difficiles à mettre sur le compte d'un caprice individuel, d'une étrangeté de caractère, dans la mesure où la position d'ensemble a une valeur générale, bref, une certaine légitimité. Une légitimité qui justifie la minorité à ses propres yeux et menace la majorité. »<sup>334</sup>

Pour sa part, N. Dodier met en évidence les conditions particulières que nécessitent une cohérence de l'action.

« L'hétérogénéité interne de l'action est par conséquent la règle, et son homogénéité l'exception. Il faut en effet des procédés extrêmement puissants d'unification des références possibles pour aligner les personnes dans une seule forme d'action. Ou alors il faudrait que la personne s'oriente de manière imperturbable selon une forme durable d'harmonisation avec son environnement si englobante qu'elle soit capable d'intégrer tous les aléas de l'existence. »<sup>335</sup>

C'est justement cet effet de réduction de l'hétérogénéité que produit la bulle de l'entre-soi, la réassurance réciproque qu'elle permet<sup>336</sup>, et un mode de vie qui se veut cohérent, du logement et la nourriture à la vie militante. De multiples expériences d'interaction m'ont montré que, dans cet environnement social, le débat se heurte aux défenseurs du dogme et de l'image. « Comment ça [ce qu'on s'apprête à dire ou à écrire] se positionne par rapport à notre corpus idéologique ? » est une question centrale. D'où, logiquement, une réserve vis-à-vis de ce qui peut bousculer le dogme et l'image. Une des puissances de l'idéologie (du « corpus idéologique ») est qu'elle gagne toujours

---

332 Cf. l'annexe (de la 1<sup>ère</sup> étape) « Faire un diagnostic social ».

333 Nancy Fraser, 2005, pp. 126-127.

334 Serge Moscovici, 1991, pp. 151 et 268 (numéros de pages de la version numérisée).

335 Nicolas Dodier, 1993, p. 76.

336 Renforcée par les dispositifs d'alignement.

sur les autres modes de raisonnement. Sauf à être dénoncée comme telle, ce qui revient à la relativiser, approche en soi inacceptable. En d'autres termes, même la méta-communication ne fonctionne pas avec l'idéologie. Elle produit des propos infalsifiables.

Les organismes de formation peuvent-ils encore innover ?

L'innovation (pédagogique) suppose, on peut le penser, une certaine expérience voire, en situation, de la virtuosité ; elle nécessite assez d'assurance pour transgresser les dispositifs établis, à la fois reconnus et sécurisants ; elle requiert encore une bonne confiance en soi, pour les mêmes transgressions.

Elle peut être l'objet d'un travail collectif, dans la mesure où il existe des ressources pour le mener. Or là, le bât blesse. La faible durée d'activité moyenne des formateurs, les difficultés à les former et à les garder fragilisent les compétences collectives. Produire des formations « ordinaires » devient souvent assez difficile pour ne pas chercher à y innover. Dans celles-ci, l'effort est au mieux consacré à la formation des formateurs débutants. Des travaux collectifs à visée d'innovation peuvent se maintenir dans les organismes qui restent assez riches en formateurs d'expérience – et intéressés – mais l'application elle-même peut être problématique.

Cette situation met hors de la portée des organismes les innovations conceptuelles. L'introduction de la pédagogie du projet date des années 1970-1980 ; le choix comme référence, par certains, de la pédagogie institutionnelle également ; les grandes orientations pédagogiques sous-jacentes ont été élaborées dans les années 1930 à 1950. De nos jours, on a plutôt affaire à des « bricolages » pédagogiques à courte portée. Le fait qu'il n'y ait quasiment plus d'enseignants parmi les formateurs a rendu inaccessible la distinction entre didactique et pédagogie.

Dans tous les types d'organisation, l'innovation, c'est structurellement l'insécurité. La routine, la répétition, sont des économiseurs : de savoirs, d'énergies, de risques. Pour les responsables et les dirigeants, la sécurisation de l'activité est toujours primordiale. Innover, c'est parfois les affronter.

« Cette tension structurelle entre innovateurs et opérateurs a des répercussions importantes sur le déroulement de l'activité technique. » « La place du bricoleur est intermédiaire entre celle de l'opérateur et celle de l'innovateur. »<sup>337</sup>

---

337 Nicolas Dodier, 1995, respectivement pp. 227 et 228.



## RECRUTER, FIDÉLISER, LAISSER OU FAIRE PARTIR DES FORMATEURS

*Recruter, faire venir, accueillir.*

Le recrutement des formateurs professionnels se fait de manière classique, par le bouche à oreilles – principalement –, appel à candidature interne et, si nécessaire, publication d'annonces.

Éric P., responsable de la formation professionnelle de la FAL 44, m'explique : « On essaye d'avoir une équipe stable parce que fabriquer un coordinateur, c'est un gros travail. »

Pourtant, quelques minutes auparavant, il m'a raconté que, en fonction de l'activité, son équipe varie de trois à dix personnes. Pour pallier les conséquences qui résultent des difficultés de recrutement, que renforcent encore ce mode de gestion du personnel, il arrive qu'un même formateur encadre deux formations simultanément, ce qui oblige à user d'expédients tel que d'importantes sollicitations de nombreux « intervenants extérieurs ». Éric P. continue :

Éric P. : « Des formateurs formés pour être formateurs, c'est une rareté. Mais dans l'animation, ceux qui ont été animateurs se sont posé la question de la transmission. Et ils savent écrire des objectifs, parler en public, gérer un groupe *etc.* » « Dans l'idéal, on cherche un formateur, c'est-à-dire avec un titre de formateur inscrit dans le RNCP [registre national des certifications professionnelles]. »

Ces formateurs sont en général choisis par chaque organisme parmi ceux qui font déjà partie de son réseau de formateurs volontaires. En matière de recrutement, c'est donc plutôt à ces derniers qu'il faut s'intéresser. Et ce d'autant plus que presque tous entendent disposer de l'exclusivité de ces formateurs. Attentif aux spécificités de son organisme, protégeant ce qu'il estime être ses savoir-faire spécifiques, aucun dirigeant n'apprécie que les formateurs changent d'employeur et encore moins qu'ils en aient plusieurs.

Fabrice D., permanent de l'AFOCAL : « Ah non, je peux te dire, Christophe [le directeur] il n'apprécierait pas du tout. S'il apprenait qu'un formateur travaille aussi pour un autre organisme, au minimum il aurait un entretien avec lui, et il ne resterait probablement pas longtemps chez nous. »

Nombre de formateurs actifs circulent, *via* le marché du travail privatif, entre des positions de volontaire et de permanent (ou assimilable, quand il s'agit d'un service civique). De même, les formateurs professionnels ont tous dans leurs missions l'encadrement de stages de l'animation

volontaire. Formateurs de l'animation volontaire ou professionnelle, les situations individuelles, si elles sont clairement distinguées quand on les examine à un moment donné, sont moins différenciables observées diachroniquement.

\*

Les formateurs de l'animation volontaire sont recrutés par trois voies. Première modalité, les formateurs d'un stage sollicitent directement ceux qu'ils repèrent comme étant de « bons » stagiaires. Compte tenu du « flux »<sup>338</sup>, certains organismes lancent aussi en stage des propositions « à la cantonade »<sup>339</sup>.

Guillaume R., responsable de la formation volontaire de l'UFCV, en visite dans un stage d'approfondissement BAFA, devant tous les participants réunis : « et si certains d'entre vous sont intéressés pour devenir formateurs, dites-le nous et on en parlera avec vous ».

Deuxième modalité, il est assez fréquent que des personnes se présentent de leur propre initiative pour devenir – éventuellement – formateurs dans un organisme qui, *a priori*, leur convient<sup>340</sup>. Bien sûr, les formateurs attirent aussi leurs relations, leurs amis.

Selon les organismes, la procédure consiste ensuite, soit à commencer par un entretien avec le directeur associatif, soit directement par l'inscription dans une équipe de formateurs pour un stage à suivre en observateur.

Il existe, de fait, une troisième voie qui a progressivement pris une place significative : le service civique. Dans les grandes fédérations, il n'est pas rare qu'il y ait autant de jeunes gens en service civique que de salariés permanents. Presque tous ont dans leurs missions d'encadrer des formations, et donc se forment en le faisant. Une partie d'entre eux vient ensuite alimenter l'environnement de « jeunes précaires » de leur organisme et son effectif de formateurs disponibles.

Antérieurement, la manière de faire la plus répandue était la cooptation : un formateur proposait à l'approbation collective un individu susceptible de devenir formateur, description de ses « états de service » à l'appui. Cette pratique a perdu de sa force, pour deux raisons : d'une part, les organismes ont un besoin de formateurs qui les a amenés à lever les dispositifs de sélection à l'entrée ; d'autre part, d'aucuns déclarent qu'ils n'ont pas à juger les candidats éventuels et ne sont pas qualifiés ou légitimes pour ce faire. Il en résulte toutefois que les mécanismes de sélection, au

---

338 La durée d'activité habituelle d'un formateur de l'animation volontaire se situe entre un et trois ans, à raison de un à deux encadrements de stages par an. Il faut renouveler au moins le tiers de l'effectif chaque année.

339 Le flux de formateurs « captés » dans les stages est faible. Tous organismes confondus, on peut l'estimer à entre 1 et 3 % des effectifs de stagiaires. Il ne s'agit en rien du devenir normal ou habituel des anciens stagiaires.

340 Cf. par exemple le cas de Gaëlle A. dans l'annexe (de la *1ère étape*) « Portraits rapides de quelques formateurs et de quelques responsables dans l'animation ».

lieu d'être établis et explicites – une personne cooptée étant, par définition, admise dans le cercle des formateurs légitimés –, sont devenus implicites. En pratique, devient réellement formateur, c'est-à-dire passe le cap de la phase d'observation, celui dont on dit du bien et qui trouve à s'intégrer dans un cercle relationnel : celui qui disposait au préalable ou sait se créer un capital social localement conforme et fait le bon usage des codes sociaux en vigueur. En d'autres termes, bien plus qu'il soit en situation d'observateur, il est surtout en position d'être observé. Dès lors qu'il est accepté par ce que l'on dit de lui, le responsable de la formation volontaire le sollicite et il est bien reçu dans les équipes auxquelles il est affecté. En d'autres termes, ce processus ouvert à tous tend paradoxalement à produire une sélection et une élection des semblables plus que ne le fait le dispositif de la cooptation<sup>341</sup>. Pour le dire autrement, le mécanisme de choix électif s'est transformé en un mécanisme de marché, fonctionnant par appariement entre une offre et une demande, appariement dont le critère central est la conformité sociale.

Il faut donc comprendre que, hormis un entretien initial dans certains organismes – encore s'agit-il plus d'un entretien d'accueil que de contrôle –, il n'existe pas de sélection des formateurs autre que l'élection par les pairs, voire l'auto-élection. Devient formateur qui veut l'être.

Et pour l'animation volontaire, il n'existe pas de sélection sociale autre qu'interne à l'organisme. Rien en particulier dans les dispositions réglementaires ne vient préciser ou exiger quoique ce soit à ce sujet<sup>342</sup>.

### *Conserver, fidéliser.*

S'interroger sur le recrutement, c'est aussi bien sûr s'interroger sur les départs. Dans la quasi totalité des cas, ceux-ci se font à bas bruit : les personnes ne se manifestent plus sans que, en général, hormis les proches, l'on sache pourquoi<sup>343</sup>. Cela ne préoccupe guère les responsables associatifs, qui sont habitués à cette logique de flux, même si de temps à autre la question revient sur la table.

---

341 Ce qui, bien sûr, favorise le processus de production d'un entre-soi.

342 La logique voudrait que, à tout le moins, les candidats formateurs aient une expérience de l'animation. Si c'est généralement vrai, ce n'est pas toujours le cas. Le recrutement des copains fait venir des personnes intéressées mais sans expérience. « C'est pas grave, suis une ou deux formations en observateur, et tu pourras faire toi aussi. On te fera passer le BAFA dans un stage que tu encadres, on t'inscrira sur la liste des stagiaires. »

343 Ni individuellement ni statistiquement. La réponse que l'on obtient en interrogeant les dirigeants associatifs est : « tous les cas sont différents » et « on s'est posé la question de nombreuses fois mais on n'en sait rien ».

Les efforts faits pour fidéliser les formateurs sont donc modérés, et d'ailleurs limités par les ressources dont disposent les organismes. Ils consistent surtout à les faire bénéficier de ce qui constitue la rétribution de cette activité : les dispositifs de travail collectifs et de « regroupement », la production de l'enthousiasme et de l'alignement ; l'activité de formation elle-même qui est, souvent, une source de motivation et d'envie de recommencer ; sans oublier le rôle joué par la rémunération, même modeste, qu'apporte l'encadrement des formations.

Aline F., formatrice des CEMÉA : « C'est parce qu'on a le système des indemnités de stage qu'on a pas mal de formateurs. Les formateurs, leur durée de vie, c'est deux à trois ans. Et y en a beaucoup qui font qu'un stage par an. Ça fait qu'il y a de moins en moins de formateurs compétents. Alors on forme des équipes super légères. Et puis y a ceux qui restent et qui deviennent vraiment des militants, c'est en moyenne cinq à dix ans. »<sup>344</sup>

#### A. Collovald plaide pour l'utilisation des notions

« non seulement de la “carrière des militants” [...] mais surtout de ce qu'on peut appeler avec Erving Goffman la “carrière morale” de leurs dévouements. »

#### Il convient de s'intéresser au

« cheminement identitaire des individus. cette notion [de carrière morale] oblige bien sûr à ne pas les [identités individuelles] tenir pour invariables selon les espaces et les temps mais surtout à ne pas confondre l'“aboutissement” avec le “but” selon les mots de Paul Veyne et ainsi à ne pas présupposer une harmonie préétablie entre les acteurs sociaux et le militantisme auquel ils s'adonnent. [...] La notion de “carrière morale” contraint encore le chercheur à se demander si nombre de pratiques et de rapports au politique ou au militantisme qu'il constate lors de son observation n'ont pas été créés *après* l'engagement et *du fait même* de participer aux actions militantes et si ce ne sont pas les activités nouvelles auxquelles les militants collaborent qui réinforment leur histoire personnelle antérieure. »<sup>345</sup>

Certes, l'activité de formateur et plus encore de militant ainsi que la définition de soi que se donnent les militants sont le produit d'un processus, d'une histoire, d'un déroulement, d'une carrière, et ne peuvent être caractérisés par avance. Les individus sont transformés par ce qu'ils font. Cette diversité est probablement à l'origine de l'impossibilité pour les organismes de formation de caractériser les trajectoires et entre autres les raisons des départs volontaires. Il n'empêche que les dispositifs qu'ils mettent en œuvre sont relativement constants, informés qu'ils sont par une expérience pluri-décennale.

---

344 On voit ici comment fonctionne la sélection des caractéristiques sociales des formateurs. Leur disponibilité biographique étant plus longue, les mécanismes de la rémunération leur permettant de maintenir leur situation sociale, c'est la raison pour laquelle les « jeunes précaires » sont aussi nombreux en proportion parmi les formateurs et surtout les militants. Un mécanisme de distillation.

345 Annie Collovald, 2002, respectivement pp. 15 et 15, italiques de l'auteure. La référence à Paul Veyne est 1973, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil.

D. Ferrand-Bechmann affirme de son côté que

« Le bénévolat est un travail dans lequel on choisit en partie ses collègues, ses réseaux, son idéologie. »<sup>346</sup>

En partie. Car s'il n'est pas douteux que l'on ne s'engage pas en bénévole dans une activité, un cadre idéologique et un environnement relationnel qui ne conviennent pas, c'est aussi en s'intégrant dans ce cadre qu'on en assimile progressivement l'environnement relationnel et idéologique. L'intégration relationnelle et l'intégration idéologique sont indissociables, la désintégration également.

*Partir, laisser partir, faire partir.*

Hormis quelques cas particuliers<sup>347</sup>, on ne fait pas partir les formateurs et les militants : ils disparaissent. Pour la plupart, c'est moins le fait d'un engagement « post-it », selon l'expression de J. Ion, qu'une forme d'engagement qui progressivement s'atténue, devient distanciée voire sceptique, mais reste généralement attachée au fond quand elle critique la forme. Hormis les évolutions biographiques qui font que les intéressés, soit ne sont plus disponibles, soit ont changé de centres d'intérêt, c'est plutôt l'épreuve de réalité qui diminue ou décourage l'engagement. Cette épreuve peut être celle de l'encadrement des formations mais elle est aussi, dans les organismes les plus associatifs, l'expérience des travers de la vie associative.

Ainsi, de manière tout à fait visible, la difficulté à recruter et surtout à garder des formateurs, combinée avec la nécessité économique de produire des stages de formation – et d'en étoffer la programmation pour améliorer les entrées d'argent –, amène fréquemment à constituer des équipes d'encadrement de stage insuffisamment expérimentées. Les intéressés le savent bien, qui dès lors ne trouvent pas dans ces formations la satisfaction qu'ils en attendent. Pour les formateurs expérimentés, elles deviennent routinières et centrées uniquement sur l'efficacité productive ; les formateurs débutants n'y obtiennent pas le soutien ou les occasions de formation qu'ils en espèrent. Ces facteurs accentuent, par un mécanisme de rétro-action, la volatilité des formateurs. Ceux-ci sont donc très majoritairement récents, jeunes et inexpérimentés.

---

346 Dan Ferrand-Bechmann, 1992, p. 178.

347 Dans la plupart des cas, les départs qui n'interviennent pas à l'initiative des intéressés sont des mises au ban par les membres actifs de personnes qui ne trouvent pas leur place ou sont considérées (dans une formulation modérée) comme « pas à leur place ». Souvent, ils font suite à des conflits d'idées avec les dirigeants associatifs. Certains organismes comme l'AFOCAL, c'est une exception, procèdent à une évaluation de leurs formateurs volontaires qui peut amener à rayer quelqu'un de la liste des contributeurs. Il y a bien sûr occasionnellement des conflits du travail.

Aline F., formatrice des CEMÉA : « Dans le dernier stage en gestion libre, en principe on est plusieurs, au moins quatre à savoir faire, mais là j'étais tout seule à porter la cuisine. Les autres, ils l'avaient jamais fait. C'est vraiment lourd. Je suis sorti crevée. En plus, quand c'est comme ça, t'as jamais le temps de leur expliquer. Tu peux même pas les former pour la prochaine fois. Et du coup, ça n'évolue pas. »

Les rémunérations et rétributions jouent bien sûr là contre. Lorsque l'attachement est faible, pour les formateurs récents, l'arrêt de leur activité est probable. Lorsqu'il s'est renforcé, par attachement à un réseau relationnel, par une cause défendue, par une rhétorique, leur départ est plus difficile, plus douloureux même. C'est souvent à ce stade que les intéressés font la différence entre le projet – éducatif, social, politique – de l'association et les dirigeants qui l'incarnent temporairement.

« [...] tout à l'inverse du constat ou du regret que les militants deviennent d'une mobilité extrême, ne faut-il pas s'interroger sur ce qui fait, au contraire, qu'ils restent, malgré tout, relativement attachés à leur association même quand ils sont tentés de se plaindre de leur travail ? Une figure théoriquement improbable peut-elle exister, comme celle du bénévole s'acharnant à rester et adoptant une posture de retrait, de désinvestissement, quand le travail devient pénible ? »<sup>348</sup>

Les coûts moraux de la sortie peuvent devenir considérables. Comme le dit Marie M. :

Marie M., militante des CEMÉA : « Pourquoi j'ai fait le choix de devenir administratrice ? Ça fait dix ans que je donne du temps pour cette association, je vais pas abandonner maintenant, je préfère m'investir et voir si je peux bouger les choses de l'intérieur. »

L'analyse de ce processus de retrait fait l'objet de l'ouvrage dirigé par O. Filleule<sup>349</sup>. L'étude par exemple du départ de leur parti des militants communistes nécessite la combinaison de nombre de causes cumulées, parmi lesquelles :

« Causes exogènes » : « déclin électoral et organisationnel » ; « désagrégation de la classe ouvrière »

« Causes endogènes » : « produit du vacillement de la *croiance* dans les prophéties d'institution, croyance normalement commuée en *confiance* dans l'institution. » ; « perception, par les militants, d'une diminution des gratifications associées à l'engagement » ; « délitement des anciennes sociabilités ». <sup>350</sup>

Autrement dit, déclin des motivations collectives, « projet » ou « causes » défendues, et individuelles, rétributions et confiance.

---

348 Marie-Christine Combes et Pascal Ughetto, 2010a, p. 171.

349 Olivier Filleule, 2005.

350 Catherine Leclercq, 2005, respectivement pp. 134, 134, 134-135, 135, 135, 135 et 141, italiques de l'auteur.

« L'exit vient ainsi sanctionner, plutôt qu'un mécontentement clairement défini et d'emblée "durci" dans la conscience des militants, un désajustement d'abord diffus, indissociablement affectif et cognitif, intuitif et réflexif [...]. »<sup>351</sup>

Et l'auteure parle d'« un processus de désidentification », de « désengagement-déracinement », d'« identité blessée »<sup>352</sup>. Dans le même ouvrage, des articles illustratifs de ces transformations décrivent eux aussi, au moins autant qu'un éloignement en termes d'idées, un processus de rupture sociale et d'isolement identitaire :

« Il lui faut dissocier son moi des prothèses partisans ». « Une rupture biographique ». « Il lui faut soudainement s'adapter aux rythmes d'une vie sociale jusque-là honnie [...]. » « Quelquefois, tous les réseaux sociaux s'effondrent [...]. »<sup>353</sup>

Enfin, il en est parfois qui quittent l'organisme avec pertes et fracas, presque toujours à la suite d'un conflit de personnes. La sélection idéologique, implicite, s'était faite, elle, à l'entrée. De manière remarquablement constante, ceux qui quittent ainsi l'activité de formation s'expriment dans un message collectivement adressé où ils affirment leur fidélité « aux idées que nous défendons » et leur désaccord quant à leur incarnation dans l'institution ; « je reste militant de nos idées sur l'éducation, mais ailleurs ».

---

351 Catherine Leclercq, 2005, p. 145.

352 Catherine Leclercq, 2005, p. 147.

353 Bernard Pudal p. 165 et Isabelle Sommier pp. 176, 177 et 177.

## LE POINT DE VUE CRITIQUE D'UNE ADMINISTRATRICE

Marie M., administratrice des CEMÉA : « Josselin, il était en charge du matériel. Il vient de démissionner. Il a dit qu'il voulait profiter de droits qu'il a acquis et qu'il ne va pas travailler pendant quelques temps. Mais qui peut se permettre de raisonner comme ça dans le monde actuel ? En fait, quand on regarde bien, c'est surtout ceux qui sont assurés de retrouver un travail. Ou bien ceux qui sont sûrs d'être aidés en cas de difficulté. En général, il y a des parents, derrière, qui ont les moyens de les aider. Et aussi qui acceptent de les aider. Et puis c'est aussi ceux qui ont peu de charges : pas de charge de famille, un loyer pas cher ou un logement gratuit.

Enquêteur : Oui, c'est ce que j'ai appelé le marché du travail privatif. C'est avantageux pour les intéressés et pour l'association. Mais aussi j'ai tendance à penser que ça les maintient implicitement dans cette position. Il y a l'entre-soi de tous ces jeunes, ça finit par faire une norme collective. Ça valorise cette manière de vivre. C'est une sorte d'adolescence prolongée, non ?

Marie M. : Oui, c'est exactement ça. Ça les maintient dans la situation. Et puis comme ils font plein de stages, ils ont accumulé une expérience conséquente. Alors ils sont à la fois expérimentés et disponibles. Ils sont super productifs. Ça intéresse bien l'association. Et puis y a les petits boulots occasionnels. Les petits travaux, les CDD courts. Comme Aline F. à faire des photocopies, ou des petites missions. C'est les mêmes qui font ça. Ils sont disponibles.

Enquêteur : Mais ça maintient des gens dans une sorte de situation de post-adolescence. Le syndrome de Peter Pan. C'est fait sciemment, tu crois ?

Marie M. : Impossible de savoir. En tout cas, je crois que le directeur, il est parfaitement conscient de tout ça, mais ça l'arrange, c'est évident. Il sait parfaitement ce qu'il fait. Les administrateurs, je sais pas.

Enquêteur : Ça me fait penser à ce qu'on dit à propos des chômeurs, un volant de salariés potentiels disponibles en attente d'emploi et qui permettent au patronat de faire pression sur les salaires.

Marie M. : Et en plus, ça peut durer. Le cas typique, c'est Sylvain et Céline [dont il a été question ci-dessus]. Sylvain ça fait 10 ans qu'il fait des allers-retours entre les emplois temporaires aux CEMÉA et le chômage. Et à chaque fois, il se fait critiquer, il est en souffrance. Mais il revient. En plus, je sais pas si c'est un *jeune* précaire parce qu'il a largement dépassé les 30 ans. Céline, tu connais. Et ça se termine en dépression, arrêtée pendant quatre mois.

Enquêteur : Oui, ça fait des individus qui se déclarent autonomes mais qui peuvent plus sortir du cercle. »



## LE RECRUTEMENT DE L'UCPA, UNE EXCEPTION

Contrairement au recrutement des autres organismes de formation, relativement homogène, les caractéristiques sociales des formateurs de l'animation volontaire de l'UCPA sont remarquablement diversifiées : âges, origines sociales, activités ou métiers, parcours biographiques. On y trouve, entre autres, des enseignants alors qu'ils ont pratiquement disparu des autres organismes, et des personnes appartenant aux « minorités visibles » là aussi presque introuvables ailleurs. Il y a lieu de s'en étonner.

La vocation historique de l'UCPA était l'organisation de séjours sportifs (initialement, de plein air) à destination de jeunes adultes. Son Conseil d'administration comprend, entre autres, un certain nombre de fédérations d'éducation populaire et d'organismes de formation (Francas, CEMÉA, Éclaireuses et éclaireurs de France etc.) qui, considérant les activités sportives sous l'angle de leur intérêt pédagogique, y ont vu originellement une association complémentaire de la leur : à eux la pédagogie, à l'UCPA la technique. À ce contact, et en raison d'une stratégie de développement affirmée, portée par ailleurs par le développement des sports de pleine nature, l'UCPA a développé ses propres structures d'animation à destination des mineurs et de formation des animateurs, devenant de fait concurrent des autres organismes de formation. Ce qui fait dire à des militants des CEMÉA impliqués dans cette histoire que « c'est nous qui les avons formés à l'animation ».

Ce partage historique entre approches pédagogiques d'un côté, du sport de l'autre, vaut également pour son support discursif : les fédérations d'éducation populaire partenaires produisant le discours rhétorique, l'UCPA, centrée sur l'activité sportive elle-même, est restée largement an-idéologique, ce qui se perçoit encore clairement de nos jours dans les travaux collectifs de ses formateurs à l'animation. Il ne fait pas de doute que, bien que de forme associative, il s'agisse d'une entreprise : on y parle marketing au moins autant que pédagogie<sup>354</sup>. Le responsable des formations de l'animation fait d'ailleurs état de la difficulté de convaincre les animateurs sportifs professionnels de l'UCPA de l'intérêt d'une approche pédagogique.

Une partie des formateurs de l'UCPA dans le domaine de l'animation<sup>355</sup> ont un fonds commun d'intérêt personnel, parfois ancien, pour le sport, qui les rassemble. Mais ce n'est pas le cas de tous.

---

354 Pour s'en convaincre, il est fort intéressant de parcourir son *Rapport d'activité 2018* [https://media.ucpa.com/image/upload/v1553093288/Corpo/Rapport\\_annuel\\_ucpa\\_2018.pdf](https://media.ucpa.com/image/upload/v1553093288/Corpo/Rapport_annuel_ucpa_2018.pdf).

355 Car cet organisme emploie de très nombreux formateurs sportifs.

Les autres ont trouvé dans l'UCPA un employeur à leur convenance pour un complément d'activité<sup>356</sup> ou pour une occupation, la formation, qu'ils apprécient. L'UCPA en tant qu'employeur, de son côté, n'a pas d'attentes quant à des positions idéologiques ou un éventuel militantisme de ses formateurs, sa seule préoccupation étant de se différencier de sa concurrence : « Quelqu'un qui passe la porte d'un de nos stages doit savoir tout de suite qu'il est à l'UCPA », déclare volontiers Stefan J., responsable des formations de l'animation. Cette absence de discours idéologique est même une raison explicite pour ces formateurs d'offrir leurs services à l'UCPA.

En d'autres termes, les caractéristiques sociales implicitement attendues des formateurs sont peu sélectives. Les mêmes formateurs de l'animation volontaire sont d'ailleurs, et il s'agit d'une autre exception, prêts à tout moment à changer d'organisme en fonction de leurs besoins, selon opportunités ou au plus offrant<sup>357</sup>, et ne s'en cachent nullement.

---

356 Ainsi de cette ancienne enseignante qui vit de l'encadrement de stages de formation et de la direction de séjours de mineurs (vacances et classes transplantées), et qui explique que ses différents engagements prennent des formes juridiques variées : contrats de travail « classiques » avec rémunération au SMIC ou un peu mieux ; contrats CEE ; contrats de prestation *via* son statut d'auto-entrepreneur.

357 Rares sont ceux qui ont suivi leur formation initiale (BAFA) avec l'UCPA, cette activité étant relativement récente au sein de cette association. La plupart ont donc un rattachement personnel avec un autre organisme, auquel ils n'hésitent pas à offrir leurs services.

## LES RÉTRIBUTIONS DU MILITANTISME

Lorsque cette question est évoquée par un texte de recherche, il fait presque toujours référence à deux articles de D. Gaxie séparés par près de 30 ans<sup>358</sup>, traitant de ce sujet et qui, manifestement, constituent la référence. Il me semble important d'en rendre compte – ensemble, le second reprenant les thèses principales du premier – car ils constituent effectivement le fondement sur lequel je peux construire mes propres observations. Par ailleurs, dans celles-ci je retrouve parfaitement les thèses de l'auteur. Articles passionnants et fort réalistes, dont on verra l'accueil qu'ils ont suscité de la part des militants.

### *Le discours officiel du militantisme et l'occultation de la critique.*

« C'est que les univers militants sont officiellement désintéressés et censurent l'existence d'intérêts propres distincts de l'attachement à la cause de l'action collective. »

« [...] des engagements, que l'on peut normativement considérer comme estimables, nobles, généreux, courageux ou civiques. »

« De tels univers sont tendus vers la défense d'une cause légitime (au moins aux yeux de ceux qui y adhèrent), d'un intérêt collectif et d'un idéal. Ils valorisent et attirent ceux qui valorisent la gratuité, le dévouement, le bénévolat, la générosité, le don de soi, le libre choix, l'altruisme, la solidarité et l'intérêt général. »<sup>359</sup>

Les militants que j'ai rencontrés insistent volontiers sur la disparition de l'individu au profit du collectif : l'engagement ne peut se faire que dans le cadre des instances de l'organisation, tout discours personnel n'est entendable qu'au sein de celles-ci et s'il est repris par elles. Cette manière d'envisager l'engagement se manifeste, chez les CEMÉA, jusque dans les candidatures au Conseil d'administration : les personnes se présentent mais il n'est nullement question qu'elles formulent un projet ou des intentions, ce qu'elles souhaitent réaliser dans leur éventuelle future fonction d'administrateur. Ce projet ne peut être que celui du Conseil lui-même.

---

358 Daniel Gaxie, 1977 et 2005. Le second article reprend, approfondit et réargumente les thèses du premier, et les deux articles sont très cohérents. Le second fait également état de la réception initiale de ces mêmes thèses.

359 Daniel Gaxie, 2005, respectivement pp. 157, 161 et 164.

Ceci étant, une forme de « naïveté », de « virginité » militante est nécessaire au maintien de l'engagement. C'est ainsi que l'on observe des réactions d'esquive ou de dénégation pour ce qui constituerait des contradictions d'un univers militant irénique. C'est particulièrement net pour ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi<sup>360</sup> – rappelons-nous que l'animation volontaire constitue le modèle et fonctionne quelque peu sur une logique de sacrifice de soi.

« Dans ce domaine comme dans d'autres, une partie importante de l'énergie intellectuelle est mobilisée pour célébrer l'organisation normative officielle des institutions sociales et combattre les propositions qui paraissent la menacer. »

Et la note de bas de page ajoute fort judicieusement :

« Une telle résistance est, à la réflexion, assez énigmatique. Pourquoi un univers social officiellement tourné vers la recherche de la "vérité" du monde social peut-il déployer autant d'énergie pour écarter la prise en compte de certaines de ses manifestations les plus patentes ? On peut se demander s'il suffit d'évoquer la concurrence académique, les trajectoires sociales et les socialisations prédisposant à résister à l'objectivation et au dévoilement du monde social, le parasitage de l'analyse par des considérations idéologiques et les profits de la célébration, en même temps que les coûts de la transgression, du sens commun, pour rendre compte de ce paradoxe. »<sup>361</sup>

En d'autres termes, la sociologie s'applique aux autres. L'auteur parle d'ailleurs de « méconnaissance partagée »<sup>362</sup> Il fait usage, dans le titre d'un paragraphe, du concept de scotomisation<sup>363</sup>, à titre métaphorique peut-on supposer, car il ne l'exploite pas vraiment mais prend plutôt ses distances avec le risque de plaquer une interprétation psychologique sur un phénomène social. Il en fait d'ailleurs une critique pertinente en affirmant que la censure sociale n'est pas assimilable à la censure psychique<sup>364</sup>. Il émet ainsi l'hypothèse que c'est en privé qu'une atmosphère de confiance permet aux militants de faire part de leurs enjeux et intérêts au militantisme :

« Elles sont alors saturées d'allusions à certains des intérêts que les uns et les autres investissent dans le militantisme. »<sup>365</sup>

---

360 Cf. l'annexe « Analyse d'un sondage sur les conditions de travail ».

361 Daniel Gaxie, 2005, respectivement p. 167 et p. 167 note 7.

362 Daniel Gaxie, 2005, p. 171. Cette idée correspond, dans mon propre travail (cf. plusieurs développements *infra*) à celle de « construction de l'ignorance ».

363 Mécanisme psychologique de défense consistant à nier des faits qui sont perçus comme intolérables. La question du travail militant est dans mon terrain au cœur de ces dénégations. Mais selon moi celles-ci constituent un processus social, collectif, et non individuel, psychologique. Cf. aussi l'annexe « Analyse d'un sondage sur les conditions de travail ».

364 Daniel Gaxie, 2005 p. 171.

365 Daniel Gaxie, 2005 p. 172.

Il est en tout cas certain que beaucoup de critiques se forment dans les couloirs – et à l'oreille de l'enquêteur –, qui ne peuvent se dire plus haut<sup>366</sup>.

L'auteur consacre un long développement<sup>367</sup> aux circonstances et conditions dans lesquelles les critiques et les prises de distance peuvent se dire... et se penser. De mes propres observations ressort l'intensité de la critique adressée à des personnes, évidemment en tout premier lieu les dirigeants, et l'on peut penser que celle-ci se fait au détriment de la prise de distance par rapport au militantisme et à l'activité de l'association. Pour le dire autrement, la mise en cause de la personne a pour effet de ne pas mettre en cause... la cause structurelle du comportement de cette personne<sup>368</sup>.

### *Les rétributions.*

« [...] des satisfactions, des avantages, des plaisirs, des joies, des bonheurs, des profits, des bénéfices, des gratifications, des incitations, ou des récompenses du militantisme. »

On pense à la satisfaction de certains directeurs régionaux d'incarner leur association, jusqu'à ne plus la quitter, d'être au centre des regards (ce que confirment bien sûr la densité des critiques qui leur sont adressées, manière de faire payer cette position centrale), l'exercice et la vérification du charisme *etc.* L'auteur propose ainsi une forme de recensement, ou de récapitulation, des rétributions possibles<sup>369</sup>. La liste en est longue, riche, pertinente. Avec une pique pour les « intellectuels » infiltrés :

---

366 Cf. l'annexe (de la 1<sup>ère</sup> étape) « Questionner le modèle de développement », qui fait état des difficultés de l'exercice pour le militant.

367 Daniel Gaxie, 2005, p. 178.

368 Un très intéressant article d'Elsa Rambaud (2009) décrit comment, au sein de Médecins Sans Frontières (MSF), la critique a été organisée de manière à en faire un outil essentiel du fonctionnement, de la régulation et de l'adaptabilité, voire de la résilience de cette organisation. Cette manière de considérer la critique interne est évidemment une rareté. Dans le champ qui m'occupe, on peut en trouver une forme approchée dans le cadre des formations, où la parole des stagiaires est fréquemment sollicitée pour obtenir leur avis sur la formation en cours. Mais, contrairement à ce que semblent croire les formateurs, la pratique telle qu'elle s'observe a en réalité une toute autre visée : non pas réguler, partant ajuster le dispositif qu'est la formation pour la satisfaction des participants, mais selon moi le protéger des perturbations par les stagiaires. La mise au jour de cette finalité m'a d'ailleurs valu de vives réactions (cf. l'annexe de la 4<sup>ème</sup> étape « La pédagogie institutionnelle. Récit d'un travail collectif, ou quand connaissance et ignorance se produisent mutuellement »). Toutefois, en s'appuyant sur les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1989), on peut montrer que ce dispositif de régulation à MSF relève, finalement, de la régulation de contrôle ; il ne peut éteindre la régulation autonome et les confrontations entre les deux régulations. Autrement dit, la critique continue à s'exprimer à côté des dispositifs destinés à son expression, y compris la critique des dispositifs d'expression. Autre anecdote significative : lorsque j'ai évoqué au président des CEMÉA, Arnaud V., l'existence de cet article en lui proposant de le lire, ma suggestion a été violemment repoussée comme étant, sans plus d'examen, une proposition sans fondement car une manière selon lui détournée de réintroduire la possibilité d'une critique.

369 Daniel Gaxie, 2005, pp. 162 et 163.

« C'est également le cas quand l'action collective fournit à certains intellectuels des matériaux d'observation, des problématiques de recherche, des certificats de familiarité empirique, des ressources de compréhension ou des ressources pour revendiquer une compréhension plus adéquate. »

Il ne faudrait pas croire que les finalités militantes ne sont que discours, poudre aux yeux ou illusions. Au contraire, c'est dans leur cadre que les rétributions, à la fois sont possibles, à la fois prennent sens, c'est-à-dire sont perçues comme telles ; on pourrait ajouter aux propos de l'auteur, c'est dans ce cadre qu'elles sont socialement autorisées et valorisées :

« Si ces "glissements" entre les registres normatifs et pragmatiques sont possibles, et même assez aisés, c'est aussi parce que les rétributions du militantisme interviennent dans la logique des finalités de l'action collective. »

« Ce sont les finalités officielles de l'action collective, telles qu'elles sont perçues par chaque participant ou sympathisant, qui donnent du sens et de la valeur aux rétributions du militantisme. »

« On voit bien dès lors que ces rétributions n'existent pas en elles-mêmes, objectivement, mais qu'elles acquièrent ce caractère dans la mesure où des militants investissent certaines dimensions ou virtualités des pratiques militantes et en retirent progressivement (ou cessent d'en retirer) des satisfactions. »

Et cette formule, qui résume tout et est de ce fait essentielle :

« Comme les rétributions, les coûts n'ont pas d'existence objective, ou, à tout le moins, n'ont pas le caractère objectiviste que leur donne tous ceux qui s'étonnent des "paradoxes de l'action collective". »

Ce qui permet à l'auteur de conclure avec cette hypothèse centrale :

« L'hypothèse générale est que plus les satisfactions de toutes natures retirées du militantisme sont importantes, plus les militants sont disposés à l'investissement et à l'orthodoxie. »<sup>370</sup>

Que les intéressés soient, en contrepartie de rétributions importantes, disposés à l'investissement paraît logique, en observant que cette logique est présentée comme la réponse à un stimulus, et ressemble, hors du champ économique proprement dit, à l'attitude d'un acteur rationnel (même à son insu). Mais pour ce qui concerne l'orthodoxie, mes propres observations me rendent moins affirmatif que l'auteur : un investissement plus fort peut aussi se traduire par une moindre orthodoxie car l'activité militante est aussi un champ de concurrences qui supposent une différenciation plus qu'une indifférenciation des positions et des personnes. Ce qui me semble agir dans le sens de l'orthodoxie, quand elle n'est pas délibérément construite – entre autres par les dispositifs d'alignement – est plutôt l'insertion dans un réseau relationnel. C'est tout particulièrement le cas de ceux que les dirigeants charismatiques ont sollicités et ont accompagnés dans leurs apprentissages, parfois même ont soutenus par l'attribution d'un emploi associatif, les féaux.

---

370 Daniel Gaxie, 2005, respectivement pp. 160, 163, 174, 174, 176, 177, 182.

La discussion porte aussi sur le phénomène du passager clandestin. En partant de l'idée que la cause défendue par le militantisme est assimilable à un bien collectif, D. Gaxie tend à montrer que le raisonnement de M. Olson<sup>371</sup> trouve ses limites :

« [...] si les finalités officielles d'une action collective présentent (dans certaines conditions seulement et non de manière inéluctable comme le pose la théorie olsonienne) les caractères d'un bien collectif générant toutes les stratégies (tickets gratuits ou recherche d'incitations sélectives) désormais bien connues, la lutte pour la défense de ces objectifs peut s'analyser (dans certaines conditions) comme un coût mais aussi comme une source de rétributions de la participation à l'action collective. La cause est (généralement) un bien de type "collectif", mais les satisfactions tirées de la défense de la cause constituent une "incitation séparée" réservée à ceux (ou à la plupart de ceux) qui s'y engagent. »<sup>372</sup>

J'observe pour ma part un autre type de visée de la part des passagers clandestins : l'espoir d'un emploi dans l'association.

*C'est le contexte qui fait l'interprétation comme rétribution.*

« Mais les rétributions, comme les coûts, de l'action collective n'existent pas en eux-mêmes. »

Ce sont des constructions, et même ne sont-elles perçues comme des rétributions que dans l'action, dans le cadre du militantisme, et non de l'extérieur. Par exemple, la réalisation d'une action militante peut très bien, de l'extérieur, être perçue comme un coût (passer du temps, prendre des risques le cas échéant, se faire « exploiter » *etc.*) et il faut être dedans, dans un certain contexte social comme dans un certain état d'esprit, pour percevoir cette action comme une rétribution (satisfaction, relations *etc.*). Ainsi :

« L'existence de rétributions dépend également de l'adéquation entre les satisfactions offertes par les "styles" de fonctionnement d'une organisation et les attentes de ceux que l'organisation est en mesure d'attirer. »

« [...] dont les propriétés de rétribution dépendent – on y reviendra – de cette valorisation. L'appropriation ou les obstacles à l'appropriation de ces gratifications sont du même coup un important élément de compréhension et d'explication des investissements et des désinvestissements militants et, à travers eux, du fonctionnement et de l'agencement des organisations collectives "bénévoles". »

La notion qui suit est un peu complexe à appréhender mais essentielle :

---

371 Référence à Mancur Olson, 1978 (1966), *Logique de l'action collective*, Paris, puf.

372 Daniel Gaxie, 2005, p. 183.

« [...] la composante normative de l'action collective est dans beaucoup de cas, une condition de possibilité de l'existence des autres rétributions individuelles. »

Ou encore :

« Les rétributions trouvent leur raison d'être dans l'adhésion à la cause [...] »

et

« Il existe donc des relations de renforcement mutuel entre les rétributions retirées de la défense de la cause et celles qui en sont dérivées. »<sup>373</sup>

### *L'emprise d'une organisation.*

À l'interface entre les dispositifs et les dispositions :

« L'emprise d'une organisation collective dépend de l'ajustement entre les dispositions et les attentes des membres et sa structure d'offre ou d'opportunités de gratifications. »

Il est important, l'auteur revient à plusieurs reprises sur cette question, de penser l'engagement militant

« dans ce qui ressemble à un espace de concurrence des engagements militants. »<sup>374</sup>

et, plus largement, des engagements professionnels, familiaux *etc.* L'attractivité (pour la phase d'entrée) et l'emprise (pour le maintien au sein de l'organisation) sont donc essentielles. Avec la tendance des organismes de formation, tout particulièrement les plus militants, à exiger l'exclusivité de leurs membres, cette concurrence est aisément observable. Ainsi d'Hélène B. qui se voit reprocher par son directeur son activité de conseillère municipale qui ne la rend pas disponible pour telle ou telle date, soirée ou week-end ; ou de Dimitri D., jeune père, qui évoque avec culpabilité ses activités sportives et sa famille<sup>375</sup>. Notons que, lorsque les uns et les autres, ceux que je viens de citer et bien d'autres, résistent à une demande (pour les bénévoles) ou à une pression (pour les salariés), c'est toujours avec l'argument d'un autre engagement social et militant. Dans cet environnement, on ne saurait, si l'on veut conserver aux yeux des autres, partant à ses propres yeux, une certaine lé-

---

373 Daniel Gaxie, 2005, respectivement pp. 157, 157, 163, 170, 184 et 184.

374 Daniel Gaxie, 2005, pp. 179-180 et 180.

375 Ou de Magali M. qui, alors qu'elle chantait dans différentes chorales et groupes vocaux depuis plus de trente ans, a été amenée à abandonner cette activité de loisirs et contribuant à son équilibre personnel, presque sans s'en rendre compte, sous la pression d'une exigence de disponibilité militante librement consentie. Activités qu'elle a reprises après sa démission.



gitimité morale, avoir comme seule raison sa vie quotidienne, ses loisirs, ou son besoin de se reposer<sup>376</sup>. Les déclarations des intéressés sont donc aussi autant de réassurances, à leurs yeux propres, de l'enchantement du militantisme.

*Les fonctions externes d'une organisation militante.*

L'auteur inverse la hiérarchie habituelle des organisations militantes : il semble faire, dans le passage ci-dessous, de la distribution des rétributions le facteur principal d'existence de l'organisation, et de ses finalités militantes, ou « fonctions externes », des activités « par surcroît » : la thèse est forte !

« [...] comprendre comment les partis (et d'autres organisations) exercent ce que l'on appelait alors leurs "fonctions externes", notamment la représentation des intérêts sociaux et sociétaux, "comme par surcroît", c'est-à-dire dans la logique et dans les limites de la poursuite des préoccupations particulières de leurs membres. »

D. Gaxie se cite lui-même (son article de 1977) en écrivant que :

« [...] cet attachement n'était pas *l'élément unique, ni même l'élément déterminant* de la mobilisation. »<sup>377</sup>

Peut-on d'ailleurs jamais dire qu'un engagement ou un attachement, quel qu'il soit, quel que soit son objet (amitié, activité, goût, emploi *etc.*) soit pur ? Peut-il l'être, cela existe-t-il ? Cela voudrait-il dire que cet attachement est le résultat d'une unique motivation (normativement) noble, c'est-à-dire valorisée par le cadre social *hic et nunc* ? En tout état de cause, et sans aller jusqu'à être aussi affirmatif que l'auteur, je ne peux pas ne pas relier ce qu'il écrit avec l'une des mes hypothèses : ce sont d'abord les formateurs qui se forment, qui sont formés par la formation qu'ils encadrent, et c'est parce qu'ils se forment qu'ils sont formateurs.

Plus largement, parce qu'ils se forment, parce qu'ils se réalisent, parce qu'ils se (re)valorisent, parce qu'ils échappent à leur cadre habituel, parce qu'ils sont dans l'entre-soi et parce qu'ils expérimentent ; pour eux, donc, bien plus que pour les « fonctions externes » de l'organisation. Passer à côté de cette réalité serait faire une lecture naïve de cet univers. Qui n'est même pas celle de ses dirigeants, lesquels attirent l'engagement des acteurs justement en leur faisant valoir qu'ils vont se

---

376 On peut repenser ici à la différence entre l'injonction d'engagement total adressée à ces salariés et la recommandation des médecins du travail de ne pas être militant de l'activité dont l'on est salarié.

377 Daniel Gaxie, 2005, pp. 160 et 162.

former. Plus largement, en affirmant qu'il y a un mécanisme de don et contre-don, discours qu'ils tiennent volontiers à propos des mécanismes de la séduction et de l'invitation<sup>378</sup>.

### *Élargissement.*

Le travail de dévoilement qu'a constitué le premier article de l'auteur, en 1977, lui a valu de vives attaques, considérant qu'il se trompait lourdement ou qu'il contribuait au désenchantement de l'engagement militant. D. Gaxie en rend compte, non sans ironie, dans son article de 2005<sup>379</sup>.

D'autres auteurs se sont bien sûr penchés sur la même problématique. Plus récemment et sur son terrain, A. Collovald pose ainsi la question d'un militantisme à la fois intéressé et désintéressé, en même temps tourné vers ses bénéficiaires, vers le collectif de « militants » et vers soi-même :

« [...] on aurait affaire, avec cette tentative de création d'un militantisme expert en faveur des autres lointains non à la réalisation d'une nouvelle éthique du dévouement mais à l'expression d'une nouvelle idéologie de l'engagement [...]. Nouvelle idéologie de l'engagement : c'est-à-dire à la fois nouvelle vision du monde, de soi et des autres où l'accent est mis sur l' "individu", la "personne" et ses compétences propres et nouveaux dicibles sur le monde, sur l'engagement et sa signification autorisant des justifications publiques du militantisme mêlant, ce qui était impensable auparavant, intérêt et désintérêt, service de soi et dévouement aux autres, bonheur privé et vertu civique. »

Et aussi :

« [...] une "nouvelle" idéologie de l'engagement organisée autour de l'individu et du singulier. »

et précisant, en note :

« On met entre guillemets "nouvelle" idéologie car il s'agirait plutôt d'une résurgence sous un autre visage de ce que d'autres en d'autres temps et d'autres lieux ont appelé le "personnalisme ordinaire". »<sup>380</sup>

Quant à F. Sawicki et J. Siméant, ils formulent les mêmes orientations, en termes programmatiques cette fois, et logiquement en regardant de beaucoup plus loin les situations à examiner.

---

378 Cf. l'annexe « Don et contre-don ».

379 En particulier pp. 160-161. L'auteur explique brièvement ces réactions par le contexte politique et social des années 1970 ainsi que l'état de la recherche sur le militantisme à cette époque-là. Mais la lecture de ce passage n'a pas été pour me surprendre puisque j'ai été en butte, et non plus dans les années 1970 mais dans le cadre de mes travaux d'enquête, aux mêmes types de critiques, de la part de militants associatifs cette fois.

380 Annie Collovald, 2002, respectivement pp. 12, 13 et note 19 p. 13.

« Le problème est moins de décréter que telle ou telle activité procure des rétributions “symboliques” que de comprendre pourquoi certaines pratiques militantes les procurent et permettent, plus que d’autres, d’en tirer des gratifications [...]. “L’enchantement” est une énigme sociologique qu’on ne saurait contourner en invoquant la fausse conscience des acteurs. [...] l’attention doit sans doute être portée encore au côté surgénérateur de l’engagement, et plus généralement aux situations dans lesquelles l’action est à elle-même sa propre récompense. [...] la protestation est une des rares situations qui donne l’occasion de développer et d’articuler ses convictions morales.

[...]. De même, le travail de censure et de manipulation des rétributions par l’organisation a été évoqué dans plusieurs travaux consacrés au PCF [...].

Enfin, l’attention a été portée, bien que là encore de façon inégale, à la variation de l’attractivité des causes, directement corrélée au crédit que l’on peut retirer du fait de s’y investir. »

À propos du militantisme syndical tel que décrit en particulier par *Retour sur la condition ouvrière*, [...], les auteurs évoquent le

« système de gratifications circulaires (comme l’estime des copains de l’atelier), qui permettait aussi à l’engagement du délégué de perdurer, fut-ce malgré le coût professionnel de l’engagement [...]. »

L’appartenance à une association « prestigieuse » fait partie des rétributions symboliques. Mais « la proximité thématique entre associations rivales » permet une certaine versatilité des engagements, du moins comparé à un changement de parti politique.

« [...] apparaître (pour une association notamment), comme techniquement peu fiable est susceptible, par l’ombre portée sur la réputation de l’organisation, de faire chuter les gratifications ressenties par les militants à y appartenir. »<sup>381</sup>

---

381 Frédéric Sawicki et Johanna Siméant, 2009, respectivement pp. 103-104, 112, 118 note 28 et 118. La référence à *Retour à la condition ouvrière* est Stéphane Beaud, Michel Pialoux, 1999.

## « POURQUOI TU ENCADRES DES FORMATIONS ? »

Cette question, je l'ai posée à de nombreux formateurs. Voici quelques unes des réponses, dans leur diversité.

Gaëlle A., formatrice de l'AFOCAL, 30 ans, expérience de 10 stages : « De longue date j'avais voulu être formatrice en BAFA. J'avais initialement sollicité les Francas ils ne rémunèrent pas leurs formateurs et, à l'époque, j'étais mère isolée, et j'avais besoin de gagner sa vie. Puis je me suis adressée à Familles Rurales. Ils m'ont proposé de participer à une réunion de formateurs. Mais je ne m'y suis pas sentie à ma place. Je suis venu voir l'AFOCAL. J'ai été chaleureusement accueillie par le directeur alors je suis restée. Et puis je me reconnais parfaitement dans la notion "d'accompagnement", tu sais, le principe pédagogique de l'AFOCAL. Alors là, je me sens bien, en accord avec ce que je veux faire. Et puis un peu d'argent en plus, ça fait pas de mal. »

Jérémy L., 30 ans, formateur des Francas, 25 stages à son actif : « Moi, en général, je n'ai pas la possibilité de prendre des vacances avec la personne avec qui je vis. Alors, plutôt que de tourner en rond chez moi, je fais des formations sur mes vacances. Ça m'occupe, et puis c'est sympa, en général je fais ça avec des copains, on se marre bien. »

Philippe M., formateur des CEMÉA, 27 ans, plus de 100 stages : « Au début, il faut pas se cacher, tu kiffes d'être formateur, la position, le statut. Mais après, tu te donnes des objectifs et tu essayes de les atteindre. Moi, je vise que les stagiaires ils en sortent avec le maximum de billes, y en a d'autres, c'est pour des objectifs différents, même des objectifs politiques, certains ».

Hémérance V, formatrice des CEMÉA, 28 ans, environ 20 stages effectués : « Moi, d'abord ça arrondit mon RSA ; et puis tu te sens utile ; et puis tu fais ça avec des copains, c'est intense. Et puis il y a plein de choses à faire changer dans le monde, alors c'est ma manière à moi de militer. »

Laura, 25 ans, aucun stage : « Moi, j'aimerais bien devenir formatrice avec les CEMÉA, comme ça, parce que c'est sympa. Les stages que j'ai faits, ça m'a donné envie d'en encadrer. Ça doit être super chouette. »

Diane P., formatrice des CEMÉA, 30 ans, à son troisième stage : « Moi, je suis pas militante, je veux pas être militante. Je suis formatrice, c'est tout. Ce que ça me donne, c'est une ouverture et une formation personnelle. Là, tu vois, j'apprends, j'ai appris énormément. Ça me donne envie de recommencer. »

## LES FORMES DE L'ENGAGEMENT

Cette notion telle qu'elle est développée par N. Dodier, me semble intéressante pour clarifier les types d'engagement que je perçois chez les formateurs volontaires des organismes de formation. J'en observe quatre types : 1) l'engagement militant ; 2) l'engagement sympathisant, de la part de personnes l'on peut également nommer « membres actifs » ; 3) l'engagement salarié<sup>382</sup> ; 4) l'engagement routinier ou vacancier.

« La notion de “forme d'engagement” permet de mettre en évidence les liens qui existent entre les visées de l'activité, son horizon temporel, le type d'exigences que la personne essaye de satisfaire, et la dynamique de l'activité. »

« Lorsqu'une forme d'engagement est portée par une personne au travers des situations, tel un guide intérieur qui oriente le rapport au monde, lorsque cet engagement incline cette personne à rechercher et à sélectionner les appuis pertinents de son action voire, lorsque les contraintes de la situation sont défavorables, à résister ou à s'opposer à ce qui lui est offert, on pourra parler, en référence, à Max Weber, mais avec une entrée plus large et plus détaillée sur toutes les ressources mobilisées par l'activité concrète, d'un véritable *éthos* [*sic*]. »

Et l'auteur continue :

« Elle [*i. e.* la notion de forme d'engagement] intègre le fait que les personnes engagées dans une activité technique ne mobilisent pas seulement une compétence d'adaptation fonctionnelle à leur environnement, mais également une capacité à agir selon une visée [...]. »<sup>383</sup>

L'engagement militant (type 1) correspond, peu ou prou, à la définition qu'en donne J. Ion. Lorsque les conditions du travail sont dégradées, et elles sont rarement confortables pour les formations de l'animation volontaire, cela ne fait qu'ajouter à la gloire de ces militants. Le sacrifice de soi est souvent marqué dans les moments de stage, voire dans d'autres situations militantes (encadrement de week-end de formateurs, présence en manifestation dans la rue). Il a des avantages spécifiques :

« Avec l'entrée en lice d'une cause, on passe d'une solidarité de fonctionnement, simple association des êtres pour assurer la stabilité d'un réseau, à une solidarité de dévouement. »<sup>384</sup>

---

382 Il s'agit de l'engagement *de type salarié* des formateurs occasionnels, et non de l'engagement des salariés proprement dits.

383 Nicolas Dodier, 1995, p. 191 pour les trois citations.

384 Nicolas Dodier, *op. cit.* p. 319.

L'engagement actif (type 2), de son côté, ressemble à ce que décrit J. Ion pour le mode de militantisme « distancié ». Mais il serait caractérisé, au contraire de ce qu'il a nommé avec un certain succès « l'engagement post-it » (court, passager), par une activité plus continue – à ceci près que la formation est discontinue –, pendant une période biographique plus longue, avec une distance affective plus marquée que le militant vis-à-vis de l'organisme et une économie de soi. Le fait que les formateurs de l'animation volontaire soient souvent des salariés vacataires, sous contrat d'engagement éducatif (CEE), favorise cette forme d'engagement qui ressemble fort en réalité à celui du salarié ordinaire et tend à glisser vers la catégorie suivante. On peut lui voir une orientation prioritaire vers le bénéfice pour soi : faire de leur engagement une occasion de se former, faire de l'institution une utilisation intéressée.

L'engagement salarié (type 3) est celui de personnes qui prennent au sérieux leur travail, la mission qui leur est confiée, et qui en ont besoin en termes de revenus, donc qui cherchent à satisfaire leur employeur et leurs collègues car ceux-ci auront une influence sur la possibilité ultérieure pour eux d'obtenir une autre mission<sup>385</sup>. Ils ont un comportement avant tout conforme aux prescriptions. À l'écart, il leur arrive de tenir des raisonnements de salariés au sens où ils sont attentifs au rapport entre contribution et rétribution et aux conditions de travail.

L'engagement vacancier (type 4) correspond aux formateurs dont la motivation principale est de passer un bon moment avec des copains, dans une position socialement valorisante par la domination que permet la mission de formateur. Être repris comme formateur ne constitue pas pour eux un enjeu, soit qu'il s'agisse d'une activité occasionnelle et nullement nécessaire, soit qu'ils soient assurés d'être rappelés parce que l'organisme manque de formateurs. Ils sont dans une position d'impunité<sup>386</sup> car l'organisme n'a guère prise sur eux.

Il me faut compléter ce qui précède par quelques précisions.

S'agissant de l'animation volontaire, la formation est une activité temporaire, une « mission », les deux parties se sentant bien moins engagées réciproquement que par un emploi salarié ordinaire.<sup>387</sup> Et pourtant, malgré cette convention fragile, le système fonctionne et perdure. Il est

385 En particulier le responsable (directeur) de stage, qui souvent donne un avis sur les formateurs, leurs capacités et évolutions. Cet avis peut même être formalisé par écrit comme à l'AFOCAL. Par ailleurs, les responsables des activités de formation ont tout intérêt à apprécier les qualités et capacités des formateurs pour procéder à une constitution d'équipe de stages solides ou équilibrées.

386 Que je n'hésite pas à nommer ainsi car c'est loin d'être une rareté. On s'étonne de constater que des formateurs méprisants, racistes, incompetents ou dilettantes puissent continuer à exercer leur activité alors même que cette situation est connue – et critiquée – de tous. Il s'agit bien sûr et heureusement d'une minorité, et leurs travers sont en général compensés par le travail collectif de l'équipe dont ils font partie.

387 Comme le dit la directrice régionale des Francas, Michèle B., d'ailleurs à contre-courant de la doxa qui fait du « professionnalisme » l'horizon d'excellence obligé : « On n'est pas des formateurs professionnels. L'erreur fait partie de la situation. Il ne s'agit pas d'un métier. On ne veut pas que ça aille vers le professionnalisme. Ni au

efficace, et cette efficacité est selon moi à trouver dans les rétributions des formateurs<sup>388</sup> et dans l'ajustement mutuel entre leurs attentes et les dispositifs d'emploi des organismes.

Bien sûr, s'agissant plutôt de types idéals, les personnes en principe peuvent « naviguer » entre les différents types et présenter un mélange d'attitudes. On peut par exemple parfaitement tenir des raisonnements caractéristiques des salariés et se sentir simultanément militant<sup>389</sup>. Ces attitudes varient aussi avec leur compétence de formateurs, leur environnement relationnel, la banalisation de l'activité de formation *etc.*

Cependant, les systèmes de recrutement, de formation, d'encadrement, de rémunération des formateurs par les organismes favorisent (et valorisent) plus ou moins l'une des formes d'engagement. Il y a un spectre d'engagements probables de chaque organisme mais pas une orientation ou une présence exclusive d'un type d'engagement en leur sein. On peut relier assez simplement certains de ces types avec des organismes de formation : dans l'animation volontaire, se concentrent les acteurs de type 1 dans les organismes militants (CEMÉA, Francas) ; dans les organismes plus proches d'entreprises associatives (UFCV, AFOCAL, Familles Rurales) le type 2 ; dans les entreprises (anecdotiquement associatives) (UCPA), les types 3 et 4. Les premiers prétendent à contribuer aux orientations de l'organisme ; les deuxièmes sont de fidèles acteurs adhérant à des principes qui ont été définis plus ou moins sans eux ; les derniers se comportent comme des salariés concernés par la mission qui leur est confiée. On ne peut guère être « vacancier » ni même « salarié » dans un environnement militant. Il s'agit là de règles autonomes, au sens de J.-D. Reynaud<sup>390</sup>, et la sanction sociale de l'écart provient, et de l'institution, et de l'environnement immédiat de l'individu au sein d'un collectif (typiquement l'équipe d'encadrement d'un stage). La « navigation » d'un organisme de formation à l'autre est plus rare et improbable pour les personnes dont l'engagement est militant car elles sont attachées aux discours – et au réseau relationnel – de leur organisme. Inversement, les formateurs de l'UCPA, « ils mangent à tous les râteliers, je le sais très bien, certains sont des formateurs temporaires permanents »<sup>391</sup>, selon la formule de Stefan J., responsable de la formation dans cet organisme. Sans surprise, dans chaque

---

niveau des formateurs ni en ce qui concerne la finalité de ce type de formation. »

388 Cf. l'annexe « Les rétributions du militantisme ».

389 Cette forme d'engagement mixte est répandue : c'est tout simplement celle des salariés des organismes de formation. Leur employeur exige d'eux un certain degré de militantisme (tant qu'ils trouvent à embaucher parmi les militants ou sympathisants) mais ils sont, objectivement, en même temps salariés.

390 Jean-Daniel Reynaud, 1989.

391 Et, auprès de moi, les intéressés ne s'en sont pas cachés. Stefan J. ajoute : « Je ne leur reproche pas de naviguer entre plusieurs organismes ; ce que je leur demande c'est que, quand ils sont à l'UCPA, ils fassent de l'UCPA. »

association, les formateurs qui sont les plus nettement conformes au type idéal de l'organisme sont souvent ceux qui se voient confier des responsabilités.



## DES SOURCES POUR LA « CONNAISSANCE DES PUBLICS »

La « connaissance de l'enfant » en stage BAFA et la « connaissance des publics<sup>392</sup> » en formation BPJEPS font partie des contenus incontournables de ces formations. Pour animer, on considère ordinairement dans l'animation qu'il faut partir des « besoins de l'enfant ».

Jean Piaget (1896-1980) et Lev Vygotski (1896-1934) ont des théories opposées en ce qui concerne le développement de l'enfant : le premier montre que ce développement s'effectue par étapes de l'individuel au social ; le second pense au contraire qu'il procède du social vers l'individuel. Jean Piaget, auteur français, a irrigué les connaissances diffusées dans notre pays et on retrouve ses concepts dans la description des stades de développement de l'enfant qui sont abordés avec les stagiaires animateurs, que ce soit en animation professionnelle ou volontaire. Compte tenu de son origine soviétique (biélorusse) et de l'histoire chaotique de sa pensée en Union soviétique (ses ouvrages ont été interdits par Staline), Lev Vygotski a été redécouvert tardivement en Europe (il a été traduit aux USA à partir des années 1960). De nos jours encore, si quelques formateurs passés par l'université ont entendu parler de lui, les documents de formation ne prennent pas en compte ses contributions.

Les formateurs que je connais ne sont pas en mesure de relier les explications qu'ils donnent sur les caractéristiques de chaque âge et les « besoins de l'enfant » à l'un ou l'autre de ces auteurs, encore moins de présenter ces données de manière critique. Les documents qu'ils utilisent – et remettent aux stagiaires – ne portent pas mention des sources utilisées. Ils sont manifestement inspirés par l'approche de Jean Piaget plutôt que par les thèse de Lev Vygotski, plus complexes à appréhender<sup>393</sup>.

Ils ont d'ailleurs souvent été établis il y a plusieurs décennies. Étonnamment, alors que, même s'ils sont rares, il y a au sein des organismes de formation suffisamment de formateurs – psychologues, en particulier – disposant des connaissances nécessaires pour faire évoluer les bases documentaires utilisées en formation, ce travail n'a semble-t-il jamais été effectué. Pour ce que j'en ai constaté dans les organismes où j'ai pu en disposer, les documents utilisés par les formateurs et

---

392 Entendre les « publics » bénéficiaires ou cible des activités d'animation.

393 On pourrait également citer, parmi les auteurs très connus, Françoise Dolto et Mélanie Klein. Les un(e)s et les autres ont enrichi, assoupli ou contredit les travaux de Jean Piaget sur le développement de l'enfant.

remis aux stagiaires sont tout à fait similaires (forme et contenus) à ceux qui étaient en usage dans les années 1970<sup>394</sup>.

---

394 Ce qui m'a été confirmé par des formateurs compétents.

## UN MOMENT D'« AUTO-FORMATION » EN FORMATION

Le responsable de la formation volontaire de l'UFCV, Guillaume R., me signale le développement dans les manières de faire des formateurs de son organisme, selon lui depuis quelques années, de ce qu'il nomme « le refus d'animer ». Récemment arrivé dans cet organisme, il a commencé par faire un diagnostic des pratiques de formation.

Lors d'une visite en commun à un stage d'approfondissement BAFA, nous assistons en direct à une illustration de ce qu'il m'a décrit. Cette formation en est à son deuxième jour, celle-ci a donc à peine débuté comme en témoigne d'ailleurs la « grille » de stage. Le *premier* moment de formation proprement dite est défini par les formateurs comme un dispositif « d'auto-formation » : les stagiaires sont invités à mettre sur une grande feuille les compétences particulières dont ils estiment disposer et susceptibles d'intéresser les autres ; symétriquement, les stagiaires sont invités à indiquer, en face des propositions, ce qui les intéresse. Et vogue la galère, ils doivent « auto-organiser » les transmissions en fonction du résultat des inscriptions. Effectivement, une fois le dispositif expliqué, les formateurs n'interviennent plus, même pour réguler le dispositif.

Guillaume R. : « Tu vois, c'est exactement ce que je te décrivais. En fait, nos formateurs, ils ont élaboré des tas de dispositifs pour que les stagiaires travaillent seuls. Et ils s'arrangent pour plus animer.

Enquêteur : Oui. Et j'ai vu que les formateurs, ils étaient très fiers de leur dispositif. J'en ai discuté avec eux. C'était évident. Mais pourquoi à ton avis ? Comment ça se fait ?

Guillaume R. : J'ai fait un sondage pour comprendre. La première réponse qu'ils donnent, c'est *on veut pas servir de modèle*<sup>395</sup>. Et ensuite, ils disent : *oui mais si on anime, il faut que ça soit parfait*.

Enquêteur : C'est un peu contradictoire, non ?

Guillaume R. : Oui. Et en fait, je pense qu'ils savent plus animer. Ils savent plus que discuter de l'animation. Alors ils se risquent pas. Et tout ça, sous couvert d'un discours sur l'autonomie. Avec l'autonomie, tu fais tout. »

Il ajoute :

Guillaume R. : « C'est pour ça qu'en arrivant, quand j'ai vu ça, j'ai décidé de rétablir les formations pour les nouveaux formateurs. Parce qu'elles avaient progressivement disparu. »

---

395 Il s'agit d'un argument très souvent employé par les formateurs : ne pas servir de modèle ou, comme le dit un « ancien », « c'est pas descendant ». On peut y voir le refus de ce que les intéressés considèrent comme le modèle scolaire, et une forme de rejet de l'autorité. Cf. l'annexe « Faut-il faire des apports ? ». J'y montre que les apports de connaissances, rejetés à la porte, entrent bien sûr par la fenêtre.

Étant donné qu'il n'a été embauché par l'UFCV que depuis quelques mois, on ne peut reprocher à Guillaume R. un diagnostic partiel. Pourtant il ne faut guère s'étonner qu'une partie importante des formateurs « ne sachent plus animer » : cela est dû à leur mode de recrutement, lié à la faible durée d'engagement, puisque l'on sollicite pour cette responsabilité des stagiaires presque sans expérience dès le stage d'approfondissement BAFA<sup>396</sup>. Courte période d'activité combinée avec faible proportion de formateurs expérimentés, la formation pratique des nouveaux formateurs est difficile à réaliser, ce qui bien sûr n'engage pas ces jeunes formateurs à persévérer.

Ce n'est certes pas dans ces conditions que peuvent s'élaborer de nouveaux savoirs et savoir-faire.

---

396 Ce que Guillaume R. fait devant moi.

## DES COMPÉTENCES INSUFFISANTES

Tous les organismes font donc état de difficultés avec le recrutement, la formation et la compétence de leurs formateurs. Ceci est particulièrement vrai de l'animation volontaire, compte tenu de la fragilité de l'attachement des formateurs à leur organisme de référence. Mais si l'on se rappelle que les formateurs professionnels sont le plus souvent sélectionnés au sein de ce que j'ai nommé le « marché du travail privatif », la difficulté à trouver des formateurs assez compétents pour apprendre à encadrer un groupe de formation professionnelle est tout aussi importante. En d'autres termes, la ressource est rare.

Arnaud V., président des CEMÉA : « On a des difficultés avec la formation des formateurs. On n'a pas le temps de les former sérieusement, ils s'en vont avant. »

Violette P. explique ainsi son départ de la FAL 44 : « J'avais un CDD, le temps d'une promotion de BPJEPS. Mais le responsable m'a dit *on ne peut pas te garder, on n'a pas de produit à mettre en face de toi*. Alors maintenant, je cherche ailleurs. »

Nadine M., comptable des CEMÉA : « Au Mans, depuis plusieurs années, ça va pas. On a embauché un formateur, ça allait pas, on lui renouvelé sa période d'essai, mais ça va toujours pas. On va mettre fin au contrat. Et puis y a Steven qui revient pas [de congé de parentalité], mais de toutes façons ça faisait pas l'affaire, c'est aussi bien. Il reste que Lionel, mais il est usé, et puis tout seul il peut pas y arriver. »

Dominique D., directeur des centres de loisirs de la ville du Mans, administrateur des Francas : « Et puis les formateurs sont très basiques. Ce sont des jeunes qui ont été cooptés, pour eux c'est une proposition très honorifique. Au final, dans la formation, les stagiaires, qu'ont-ils vraiment appris ? On le voit dans la pratique, le résultat, c'est l'incompétence des animateurs stagiaires. »

Dominique M., directeur régional de Familles Rurales : « Les formateurs BAFA tournent beaucoup. Il y a une vraie hétérogénéité de qualité. Y en a qui s'improvisent formateurs, ça pourrait nous jouer des tours. Mais on est sur des bons prix [de vente des formations BAFA] : ça permet de faire du bénéf pour ailleurs. »

Mathieu M., coordinateur animation, ville de Mulsanne : « Le problème, ce sont les formateurs, la cooptation. La qualité des formateurs. Ils sont en pénurie. Les formateurs, ils sont pas matures pour former. Et surtout avec des groupes à 40. »

Stéphane C., coordinateur jeunesse d'un centre social, ville du Mans, ancien formateur des Francas, administrateur des Francas : « Dans les années 1990, par exemple, quand je faisais de la formation, une équipe de stage c'était un responsable de stage un vieux routier, puis deux formateurs expérimentés et un observateur.

Maintenant, on te met une équipe avec un formateur expérimenté et deux débutants. On n'arrive plus à faire des équipes solides. Elles sont extrêmement légères, et ça peut péter n'importe quand n'importe comment. »

Aline F., formatrice des CEMÉA : « La production fait que les stages sont encadrés par des formateurs de moins en moins expérimentés. Clem [responsable de l'animation volontaire], elle constitue les équipes et elle met des équipes qui arrivent à assurer les contenus, mais aucun ne se sent capable d'assurer un entretien [individuel] avec un stagiaire [qui pose problème, à qui on pourrait refuser la validation de stage] et y a personne qui peut assumer le cadre. [...] Et puis aussi, clairement, ça pose des problèmes de posture quand les formateurs y savent pas distinguer entre leur rôle et le copinage avec les stagiaires. »

J'ai moi-même participé en observateur à une formation initiale BAFA des Francas encadrée par trois formateurs dont deux débutants, et qui n'ont pas réitéré l'expérience. On a vu plus haut le cas d'une formation des CEMÉA délivrant un CQP péri-scolaire encadré par une formatrice incompétente pour ce terrain d'application<sup>397</sup>. Les exemples pourraient ainsi être multipliés.

La pression hiérarchique sur les formateurs professionnels pour qu'ils encadrent seuls ou avec un minimum d'aide est de nature économique<sup>398</sup>. Elle vise d'abord à maîtriser ou diminuer les dépenses directes. Mais bien sûr, les systèmes de rémunération de l'animation et des organismes de formation produisent une sélection sociale qui ne favorise pas la possibilité de trouver, conserver, stabiliser des formateurs, qu'il s'agisse de la formation volontaire ou professionnelle. Cette situation est parfois aggravée, dans les organismes où le militantisme suppose un alignement idéologique, par l'élimination, pour cause de divergence source d'affrontements rhétoriques, de formateurs compétents<sup>399</sup>, les cas abondent. Inversement, on observe que des formateurs qui posent, de notoriété publique, des problèmes de compétence ou de comportement sont néanmoins conservés au sein des organismes.

Afif M., ancien stagiaire BPJEPS des CEMÉA, parlant d'une formatrice : « Mathilde, elle est insupportable, elle est tout le temps dans le mépris ». Il n'est pas le seul à faire cette observation, et de longue date.

Aline F., parlant d'un formateur professionnel qui encadre aussi des formations de l'animation volontaire : « Stéphane, on sait tous qu'il pose problème. Un coup il est là, un coup il est pas là. Il donne des consignes aux stagiaires pour un soiré obligatoire [dans un stage en demi-pension] et il n'est même pas là, il rentre chez lui. Des fois, il vient pas le matin. »

Marie M., évoquant l'organisation des stages de l'animation volontaire des CEMÉA : « Clémentine [la responsable des stages], elle fait plus appel aux anciens. Elle prend que des jeunes, ça fait des équipes qui

---

397 Cf. l'annexe (de la 2<sup>ème</sup> étape) « L'opportunisme marchand, ou quand le péri-scolaire ne suit pas ».

398 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « "Je produis" ».

399 C'est justement, quand c'est le cas, parce que formateurs et militants en question sont compétents que les débats prennent un tour parfois agonistique. Ils constituent un contre-pouvoir potentiel.

tiennent pas la route. Parce que les anciens, elle a plus de mal à être en position de force vis-à-vis d'eux. On [des administrateurs] en a déjà parlé avec elle, mais rien ne change. »

Une bonne partie de ces difficultés vient des possibilités de recrutement des formateurs. Si l'activité est valorisante, elle est peu rémunérée. Pour recruter, les organismes de formation font feu de tout bois. Cela ne leur assure qu'un recrutement peu fiable, peu stable et peu compétent.

La pression productive amène à constituer, comme Aline F. l'explique ci-dessus, des équipes de formateurs collectivement fragiles, ce qui met en première ligne des débutants, expérience qui a toutes les chances de les décourager.

On comprend que dans ce contexte soit privilégié la reproduction des méthodes pédagogiques éprouvées et que les différents outils de la prescription soit de grande utilité pour les formateurs. Inversement ces outils rassurent les responsables de l'organisme et permettent d'employer des formateurs peu expérimentés et aguerris.

## ANALYSE D'UN SONDAGE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les quelques éléments de réflexion ci-dessous font référence à l'*Enquête sur les indicateurs autour des conditions de travail*<sup>400</sup> présentée par R. Balry, directeur régional des CEMÉA en Pays de la Loire en date du 1<sup>er</sup> septembre 2015. Les présentes notes n'ont aucune prétention à l'exhaustivité.

Dans le cadre de mon activité d'observation participante, entre autres en tant qu'administrateur de 2012 au début de 2014, j'avais constaté que la question des conditions de travail, bien que manifestement, au dire de tous, posée depuis plusieurs années, n'avait pas été prise en compte par l'employeur. À plusieurs reprises, le Conseil d'administration avait discuté de l'opportunité d'en discuter. De manière manifeste, le directeur n'y tenait pas. En termes plus directs, jusqu'à l'été 2015 ses manœuvres dilatoires avaient été efficaces.

Cette question, probablement parce que constamment esquivée, est toutefois devenue suffisamment brûlante pour qu'elle soit explicitement formulée par certains participants lors de l'Assemblée générale (AG) de mai 2015. Les dispositions d'esquive de la question ont dès lors pris d'autres formes, parmi lesquelles : modifications du compte rendu du Conseil d'administration afin d'éviter qu'y apparaissent les intentions d'enquête et d'action de certains administrateurs qui se sentaient mandatés par l'AG sur ces questions<sup>401</sup> ; déclarations de bonne volonté ; puis la présente enquête interne, faisant apparaître... une absence de souffrance au travail. S'agissant d'un dispositif d'enquête, comment un tel résultat, aussi contradictoire avec ce que disent couramment les permanents, comment un tel résultat est-il possible ?

Des outils existent qui font référence, pour certains depuis des décennies, auprès des scientifiques spécialistes des risques psychosociaux, des médecins psychiatres, des médecins du travail, des inspecteurs du travail. Ils permettent d'évaluer, de diagnostiquer, de traiter préventivement ou de corriger les effets du travail sur la santé psychique des salariés. Ce sont principalement le modèle de Karasek (surtout utilisé pour évaluer le *stress* au travail) et le MBI (*Maslach Burn-out Inventory*, pour l'évaluation des conditions susceptibles de produire des *burn out*)<sup>402</sup>. Ces outils sont disponibles sur Internet, donc aisément accessibles à tous.

---

400 Régis Balry, 2015. Le titre est curieusement formulé et fait penser qu'il cache un lapsus puisqu'il s'agit d'une enquête sur les conditions de travail.

401 Communication personnelle de deux administratrices.

402 Cf. Robert Karasek et Töres Theorell, 1990, *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books. Christina Maslach a mis au point le premier grand test de mesure du *burn out* (le



Les CEMÉA des Pays de la Loire ne manquent pas de compétences internes pour guider un travail à ce sujet, et il suffirait à cette association d'interroger son médecin du travail pour obtenir les informations éventuellement nécessaires. On peut donc se demander pourquoi les dirigeants n'utilisent pas ces outils à la fois solides, reconnus, indépendants et accessibles à tous, et pourquoi elle continue à produire et utiliser ses propres questionnaires.

\*

L'une des caractéristiques principales du *burn out* est que la personne qui en est victime se sent, jusqu'au dernier moment, jusqu'à l'instant du basculement, (à peu près) bien dans sa peau et surtout capable de résister à la pression de travail<sup>403</sup>. Une enquête auprès des salariés leur demandant comment ils vivent leur travail ne peut donc pas servir à anticiper ce type spécifique de souffrance.

Par ailleurs, il est important de comprendre que la logique sous-jacente à une enquête par questionnaire auprès des salariés est l'attribution des questions de santé au travail aux individus et non à l'organisation.

« L'objectif de notre travail est d'étudier les visibilitées et invisibilitées produites par les questionnaires destinés à mesurer la souffrance au travail. En arrière-plan, nous souhaitons interroger la performativité des instruments de mesure, autrement dit, quelle réalité et quelle conception de la souffrance sont véhiculées par ces enquêtes ? »

« Au travers de ces questions, la relation de travail apparaît ainsi comme une transaction – qu'est-ce que l'on "reçoit" en contrepartie de ce que l'on "donne" – ; l'environnement est une contrainte à laquelle le salarié est soumis sans prise réelle sur celui-ci. »

« [...] l'environnement économique, stratégique et idéologique du salarié n'est pas pris en compte. L'environnement est réduit aux personnes interagissant avec le salarié quotidiennement »

« L'apparente neutralité du questionnaire et son caractère scientifique (légitimé par l'utilisation – complète ou partielle – d'échelles de mesure) tendent cependant à limiter, si ce n'est taire, toute interrogation et débat sur ces outils. Il appartient donc aux chercheurs, mais également aux concepteurs et lecteurs de ces questionnaires et enquêtes, de se ressaisir de ces outils et d'interroger ce que, par construction, ils disent et taisent. »<sup>404</sup>

En ce domaine, les dispositifs d'enquête efficaces portent donc sur l'organisation du travail, ce qui évidemment est une toute autre question : au lieu de suggérer, implicitement, que la difficulté

---

MBI *Maslach Burn-out Inventory*) à partir des travaux fondateurs de Herbert J. Freudenberger, 1974, « Staff Burn Out », *Journal of Social Issue*, XXX, 1, pp. 159-165.

403 Cette illusion est frappante, et un peu effrayante, pour les proches qui voient la personne concernée s'approcher du bord de la falaise sans pouvoir la dissuader de faire un pas de plus. Cf. l'annexe « L'expérience du harcèlement, ou l'amoral de l'histoire ».

404 Sandrine Hollet-Haudebert, Florence Allard-Poesi, 2017, pp. 2, 2, 3 et 3. Les auteures écrivent à propos d'un sondage sur les conditions de travail à France Télécom.

serait personnelle, on interroge le niveau collectif et hiérarchique de la responsabilité. On comprend que ce type d'enquête ne soit pas spontanément perçu comme souhaitable par les hiérarchies.

Il est à noter que le *burn-out* est caractéristique des professions et activités à dévouement de soi, en particulier les métiers du soin. Le jeu de mots est bien connu dans le social : les « soignants ». La profession type victime de cette forme de morbidité (ou, selon de nombreux médecins, de cette forme d'accident du travail) est celle d'infirmière hospitalière<sup>405</sup>.

\*

Par ailleurs, si l'on met sa main sous une scie électrique, on se coupe, et ce quelle que soit la personne. Dans le domaine des risques psychosociaux au contraire, les mêmes conditions de travail ne produisent pas les mêmes effets pour toutes les personnes. Cela dépend d'un ensemble de facteurs très difficiles à déterminer mais qu'il appartient à l'employeur de prendre en compte au titre de sa responsabilité légale de préservation de la santé de ses salariés. De la même façon que l'on ne demande pas à tous les ouvriers de monter un sac de 50 kg de ciment sur un échafaudage et que l'on tient compte des capacités de chaque individu, de même l'employeur doit tenir compte des forces et des fragilités de ses collaborateurs.

En matière de risques psychosociaux, on raisonne sur des probabilités : telles ou telles conditions sont susceptibles ou non, statistiquement, de générer des arrêts de travail pour, par exemple, dépression sévère. Elles ne le font pas automatiquement.

\*

La présentation de données sous une forme statistique a des effets d'argumentation implicite. Elle tend à faire penser, sans le dire, qu'un résultat de 15 % de non satisfaction est très satisfaisant et n'appelle pas d'attention particulière de la part de l'employeur. Par exemple, dans le sondage dont il est question ci-dessus, les 17 % qui déclarent que la pression au travail est trop élevée sont marginaux par rapport aux 83 % qui considèrent qu'elle est normale (p. 2 du rapport).

Mais une seule dépression due au travail est-elle acceptable ? Quel est le taux de dépression qui serait admissible ? Les salariés associatifs sont-ils une espèce que l'on peut soumettre à un mécanisme d'attrition ? Raisonnerait-on de la même manière si l'on parlait de doigts coupés ? Un accident générant un an d'arrêt de travail serait-il acceptable ? De quel type d'accident pourrait-il s'agir ? Vraisemblablement d'un accident très grave. La « dépression d'épuisement »<sup>406</sup> d'une responsable de formation a occasionné pour elle un arrêt de travail de quinze mois. Est-ce plus acceptable ?

---

405 Cf. en particulier les travaux à ce sujet de Marc Lorient, 2003.

406 Qualification médicale du *burn out*, arrêt délivré et renouvelé par un médecin psychiatre.

\*

Les enquêtes du type de celles qui ont été menées au sein de l'association s'appuient sur une base déclarative. Elles ne sont en rien un instrument de mesure au sens d'un thermomètre ou d'une balance, indépendante de la volonté ou des illusions des répondants.

Les commentaires des personnes interrogées rapportés par le document montrent combien les réponses doivent à l'envie d'y croire, à l'engagement volontaire.

La « soumission librement consentie » est librement consentie. Si elle apparaissait comme soumission aux intéressés, elle deviendrait insupportable. Elle est donc occultée<sup>407</sup>. Ce qui est mis en avant par les intéressés comme forme de compensation à des conditions de travail difficiles est alors d'autres facteurs comme le travail en équipe, le fait de se former *etc.* Les rétributions symboliques viennent équilibrer les difficultés mais elles ne les annulent pas. Dans le résultat de l'enquête, un exemple caractéristique de ce mécanisme est apporté par les réponses concernant le travail à la maison : quasiment 100 % des répondants (hors administratifs) déclarent cette pratique et il semble que tous la considèrent comme un libre choix et même l'exercice d'une liberté dans le travail : « je travaille à la maison parce que je travaille à la maison si je veux », déclarent-ils en substance.

\*

Parmi d'autres, un article du *Monde* fait état des résultats d'une recherche majeure menée sur les causes de l'épuisement professionnel (étude de synthèse)<sup>408</sup>. L'étude met en avant plusieurs

« “facteurs aggravants” de l'épuisement professionnel menant au *burn out* (dépression d'épuisement) : “une supervision abusive, une trop forte demande psychologique (autrement dit une forte charge de travail ou un rythme soutenu), l'insécurité de l'emploi et les comportements agressifs”. »

Hormis l'insécurité de l'emploi<sup>409</sup>, certains salariés associatifs sont clairement concernés par tous les facteurs détectés. Symétriquement, cette étude relève quelques

---

407 Exactement comme on a le sentiment d'exercer son libre choix en s'habillant... comme les autres, ou en écoutant la même musique, par exemple.

408 Anne Rodier, 2015.

409 Et encore le directeur associatif annonce-t-il fréquemment, à la fois : l'incertitude sur le renouvellement des habilitations pour les formations de l'animation et des marchés des différentes activités de l'association ; la nécessité de, comme il dit, « payer son poste » en produisant le plus possible de formations ; la nécessité d'un usage parcimonieux de l'appui de formateurs complémentaires pour des raisons financières. Il lui est arrivé au cours des années passées de faire savoir dans l'association que, l'état de la trésorerie étant inquiétant, le versement des salaires pourrait devoir être retardé. Comme l'écrivent les auteurs de *Le livre noir de l'animation socioculturelle* (Marion Peyre, 2005, p. 92) : « Elles permettent d'intérioriser dans les esprits une sombre injonction à “faire du projet”, à surresponsabiliser l'animateur au point de le rendre responsable de son (in)employabilité au jour le jour, et au bout du compte à forcer insidieusement, en douceur, l'adoption d'une attitude de soumission librement consentie. »

« caractéristiques de l'environnement du travail qui freinent voire protègent des risques psychosociaux : l'utilisation des compétences, le soutien des collègues, la reconnaissance et les perspectives de carrière. »

Si l'utilisation des compétences de la plupart des permanents est incontestable, le soutien des collègues de travail n'est pas acquis pour tous ; la reconnaissance est une rareté (ce qui n'est pas le cas de la critique)<sup>410</sup> ; les perspectives de carrière, si l'on accepte de considérer cette question comme exprimant la possibilité, non pas de monter en responsabilités, mais tout simplement de ne pas être bloqué *ad vitam æternam* dans le même poste, sont quasi nulles.

\*

À vrai dire, et pour conclure, les résultats de cette enquête interne sur les conditions de travail, tels que publiés par le directeur, doivent sans surprise car c'est un classique du genre l'essentiel à : la manière de poser les questions et les questions posées ; l'attribution des situations aux individus et non à l'organisation du travail ; l'interprétation prioritairement statistique des résultats ; la pression ressentie par les répondants qui peuvent penser qu'on aura deviné qui a répondu quoi ; et bien sûr une forme de cohérence cognitive de l'engagement militant. Une manière remarquablement efficace pour le directeur de faire taire les critiques, du moins de les disqualifier, et finalement pour les administrateurs de se sentir dédouanés d'une responsabilité morale vis-à-vis des salariés de l'association, confirmant d'une certaine manière la norme habituelle qui veut que les permanents soient des militants qui ont la chance d'être payés.

---

410 En matière de reconnaissance, il est des chameaux : des personnes qui ont très peu de besoins. La reconnaissance reçue par les permanents provient aussi, très largement, des collègues et surtout des stagiaires. L'enquête citée évoque la reconnaissance hiérarchique, en l'occurrence désertique.

## L'EXPÉRIENCE DU HARCÈLEMENT OU L'AMORAL DE L'HISTOIRE

« Tant que les lions n'auront pas leurs propres historiens, les histoires de chasse continueront de glorifier le chasseur. »<sup>411</sup>

L'histoire qui suit est celle du faible, de la proie qui pour une fois a trouvé un historien.

Il n'entre pas dans mes intentions d'y décrire dans les lignes les effets psychiques et somatiques qui résultent du harcèlement de la salariée dont il va être question et de ses conséquences, en l'occurrence une « dépression d'épuisement ». Ils sont tout à fait « classiques », ce qui n'enlève rien à la souffrance de l'intéressée ni au côté réellement impressionnant des symptômes et de leur accumulation : douleurs diverses (tête, dos, genoux) ; saignements ; asthme et toux chronique ; crises d'angoisse ; insomnies et rumination ; découragement, dévalorisation de soi et doutes sur ses capacités ; pessimisme, mélancolie, moral en berne, perte d'envie, absence de projet ; incapacité à se concentrer, à rassembler ses idées, à prendre du recul, à mener à bien une analyse des événements ; épuisement difficile à imaginer quand on n'en est pas le témoin, qui rend la personne presque incapable de quitter son fauteuil (et même de se maintenir en position assise, celle-ci glissant vers une position quasi allongée) et d'entreprendre une quelconque occupation un tant soit peu active, *etc.* Prises ensemble ou séparément, toutes les manifestations somatiques et psychiques semblent véritablement imposer l'immobilité à l'intéressée<sup>412</sup>.

### Conditions de l'écriture

Le texte, comme l'indique le titre, est centré sur la personne harcelée et son témoignage, ainsi que sur l'analyse de celui-ci. Il s'agit d'un choix d'enquête, c'est-à-dire d'un point de vue, au sens où l'on regarde un paysage d'un certain point de vue.

---

411 Proverbe africain.

412 La chanson de Jacques Brel, « Les vieux », donne une description réaliste de son état d'épuisement et de ses capacités physiques résiduelles.

Les propos recueillis ont été vérifiés à partir d'autres témoignages ainsi que par mes propres observations. J'ai également eu accès à des éléments factuels tels que des copies de messages électroniques (méls). L'un des harceleurs *présumés*, comme le diraient les journalistes, n'a pas voulu s'exprimer ; je n'ai pas cherché à contacter l'autre.

Nous ne sommes pas ici dans une logique journalistique, où l'on parlerait de *liberté d'expression* et de *droit de réponse*. L'une des garanties de la rigueur et de la véracité de ce travail est apportée par le possibilité que cette enquête soit reprise à nouveaux frais par un autre chercheur, aboutissant le cas échéant à des résultats différents. C'est cette forme que pourrait, légitimement, prendre une intention de « réponse ». Toutefois, afin de protéger les intéressés et surtout la victime, les prénoms des personnes ont été changés. Ceci étant, l'anonymat est purement fictif<sup>413</sup>.

Le seul fait que les situations et comportements décrits ci-dessous se manifestent au vu et au su de tous témoigne, s'il en était besoin, du sentiment d'impunité des auteurs des situations décrites. Lequel, on le verra en conclusion, est largement alimenté par l'antériorité en la matière.

### *Les données de la situation.*

Les lignes qui suivent visent à rendre compte, de manière ordonnée et synthétique, de l'expérience d'épuisement professionnel et de harcèlement tel qu'il m'a été décrit par la victime, Myriam M. J'ai pu prendre connaissance de son expérience par trois sources : un premier entretien avec l'intéressée au début de son arrêt de travail ; puis un entretien approfondi (auquel sont venus s'ajouter quelques discussions moins formelles) quelques mois plus tard<sup>414</sup> ; enfin des échanges en général informels (et pas nécessairement sur le sujet du harcèlement) avec quelques personnes de son entourage professionnel<sup>415</sup>. Par ailleurs, dans le cadre de mes propres activités bénévoles à l'époque des faits dans l'association qui l'emploie, j'ai pu assister à certaines des scènes qu'elle m'a

---

413 Puisque les personnes concernées et celles qui les connaissent sauront immédiatement de qui il s'agit ; quant aux autres lecteurs, peu leur importe.

414 Je remercie ici Myriam M. d'avoir eu le courage de ces entretiens, nécessairement difficiles compte tenu de la souffrance qu'ils amenaient à remuer.

415 Je suis parfaitement conscient du doute que l'on peut avoir sur l'ampleur de la reconstruction, par Myriam M., de l'histoire qu'elle a vécue. Cf. à ce sujet Pierre Bourdieu, 1986, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 62-63, juin 1986, pp. 69-72. Mais la teneur des entretiens n'a pas attiré mon attention sur des transformations éventuelles par comparaison avec ce que je savais par ailleurs. En tout état de cause, s'il y en a, elles ne semblent pas supérieures à celles que j'introduis par les travers inhérents à la méthode de l'entretien ou par la restitution que je fais de la matière à ma disposition.

narrées et donc vérifier la conformité de ses descriptions avec mes propres souvenirs et observations telles que rapportées dans mon journal de terrain<sup>416</sup>.

Myriam M. a 60 ans au moment des faits principaux. Elle est responsable d'une formation BPJEPS depuis un peu plus de deux ans et mène à son terme, au moment des événements, sa deuxième promotion dans cette responsabilité (une formation s'étend sur 15 à 16 mois avec un petit chevauchement entre deux promotions successives). Elle est employée en CDI à plein temps par l'association depuis six ans. Sa fonction suppose un statut de cadre. Auparavant, elle était affectée à un poste combinant secrétariat administratif de la formation et activités de formatrice en appui du précédent responsable de formation. Parmi ses diverses formations professionnelles, elle a obtenu en 2006 un Diplôme Universitaire de Formation d'Adultes (DUFA). Elle a un long passé professionnel en tant qu'animatrice et éducatrice<sup>417</sup>. Remarquons que, parmi les formateurs professionnels de l'association, elle est la seule à avoir été formée pour ce métier.

La chronologie principale des événements est la suivante. En 2013, le précédent responsable de formation, Léo B., permanent depuis 10 ans, quitte l'association (par le biais d'une rupture conventionnelle). Son départ fait suite à une phase vraisemblablement dépressive (avec un arrêt de travail de cinq semaines). Le comportement de Léo B. vis-à-vis de Myriam M. tendant à la maltraitance vis-à-vis d'elle<sup>418</sup>, elle accueille son départ avec soulagement.

On propose alors à Myriam M. le poste vacant, qu'elle accepte. Elle assure l'encadrement de la promotion 2013-2014 puis de la promotion 2014-2015 (promotion en fin de cycle au moments des faits principaux). À l'automne 2014, son prédécesseur Léo B., après l'échec des projets qu'il avait engagés pendant sa période de chômage, « reprend du service » en tant que bénévole auprès de l'association. Très rapidement, les responsabilités que lui confie le directeur, profitant de sa longue expérience de l'association, l'occupent de fait à plein temps. Il ne coûte rien à l'association puisqu'il bénéficie toujours, jusqu'en mars 2014, de la dite « allocation de retour à l'emploi » servie par Pôle Emploi.

---

416 Dans l'ensemble, je suis l'auteur des analyses qui suivent, sur la base du ou des témoignages recueillis. J'ai soumis certaines d'entre elles à l'avis de Myriam M..

417 Elle est titulaire d'un diplôme d'éducatrice de jeunes enfants et d'un diplôme d'éducatrice spécialisée.

418 Léo B. était son responsable hiérarchique, non seulement en tant que responsable de formation, mais surtout en tant que responsable de l'antenne départementale (et comme membre de l'équipe de direction de l'association). Pendant cette période où lui-même était manifestement perturbé, ses comportements et exigences sont devenus erratiques : consignes contradictoires, informations non transmises, reproches sur des travaux non faits mais non demandés, sautes d'humeur *etc.* Il est à noter que Théo B., directeur associatif, ne s'est manifestement rendu compte de rien ; du moins n'est-il pas intervenu dans les relations difficiles qui s'étaient installées entre Léo B. et Myriam M.

En tant qu'ancien responsable de la formation BPJEPS et ancien responsable hiérarchique de Myriam M., Léo B. se permet à l'occasion des commentaires peu encourageants sur le déroulement de la formation et sur les stagiaires, que Myriam M. reçoit comme autant de coups de canif, et qui s'accroissent après qu'il ait encadré l'une des semaines du programme. Quelques exemples :

« Tiens, tu fais comme ça, je ne sais pas si c'est la meilleure manière de procéder. »

« Dis-donc, j'ai vraiment l'impression que le niveau est bas. »

« C'est la plus mauvaise promotion depuis le début des BPJEPS. »

Et aussi :

« Heureusement que je suis revenu ! »<sup>419</sup>

\*

Par ailleurs, et de manière contrastée avec son attitude des années précédentes (avant sa phase dépressive), habituellement très avenante, Léo B. est peu aimable, ne donne pas d'informations sur ce qu'il fait, « râle » très fréquemment, est souvent de mauvaise humeur.

Enfin et surtout, il se comporte progressivement comme s'il était le véritable responsable de la formation BPJEPS, ou plus précisément comme s'il allait le redevenir à l'occasion de la promotion suivante (2015-2016). Ainsi, à l'occasion du déjeuner qui suit une séance de « sélection » des futurs stagiaires de cette promotion, déclare-t-il devant l'ensemble des évaluateurs bénévoles rassemblés à cette occasion :

« J'espère que vous allez *me* faire une bonne promotion. »<sup>420</sup>

Ce « me » n'échappe, je pense, à personne, et surtout pas à Myriam M.

Les incidents de toutes natures s'accumulent, Myriam M. s'en ouvre à Théo B., son directeur, cherchant une aide à la résolution de cette difficulté. Au contraire et de manière inattendue, celui-ci lui fait violemment reproche de son attitude qu'il qualifie de « psycho-rigide ». Lors de l'entretien, à trois avec Léo B., entretien réputé « de médiation », Théo B. fait mine (est-ce un jeu ?) de s'en aller « puisqu'on ne peut pas parler ». Il ne se calme que lorsque Myriam M., acculée par l'accumulation des reproches personnels, se met à pleurer<sup>421</sup>.

---

419 Tous propos ayant été tenu devant témoins, ce qui les rend bien sûr encore plus humiliants.

420 J'étais présent. C'est moi qui souligne le « me » et non l'auteur.

421 Il s'agit en fait d'un procédé classique de sa part. Il n'agit pas en médiateur mais en partisan, et j'ai pu recueillir plusieurs témoignages en ce sens. Il lui arrive même, après avoir dominé ou humilié celui qui le contredit, de se retourner contre celui qui l'a soutenu, comme me l'a fait observer l'un de ces témoins. Car ce qu'il cherche n'est pas à résoudre le conflit mais à gagner, c'est-à-dire à venir au bout de ses fins et à dominer ses interlocuteurs. Et le fait que la séance soit réputée de « médiation » ou de « régulation », invitant donc les protagonistes à une certaine bonne volonté et une certaine ouverture, les rend particulièrement vulnérables aux procédés employés. Pour utiliser une image, ils viennent nus et désarmés et rencontrent quelqu'un qui s'est préparé à un combat.



Dans les jours qui suivent, Léo B. déclare tout de go à Myriam M. :

« Je passe l'éponge en fonction du passé, mais... »

\*

Ce qui précède ne rapporte que certaines des situations les plus marquantes de cette période, qui se déroule de septembre à décembre 2014. L'ensemble fonctionne comme ce que dit l'aphorisme : « la mer use le rocher ». Les propos désagréables, répétitifs mais rarement agressifs de son collègue fonctionnent pour Myriam M. à l'usure, générant des micro traumatismes qui seraient acceptables et même anodins pris isolément mais que leur répétition rend insupportables, jusqu'à avoir peur que cela se reproduise. S'installe une forme de sensibilité exacerbée. À aucun moment, elle ne trouve compréhension ou soutien de la part de son responsable hiérarchique qui semble, c'est en tout cas l'opinion qu'elle s'en fait et qui est partagée par d'autres salariés de l'association<sup>422</sup>, tout accepter et tout approuver de Léo B. car, peut-on penser, il compte sur sa contribution à l'association. L'opinion qui prévaut chez les permanents qui peuvent observer ces phénomènes est d'ailleurs beaucoup plus critique que celui de Myriam M. elle-même, tant vis-à-vis de la situation que des protagonistes :

« Ce qu'ils voulaient [Théo B. et Léo B.], c'est éliminer Myriam M. pour que Léo B. puisse reprendre sa place. »<sup>423</sup>

Ce jugement, violent, n'est bien sûr formulé que dans les couloirs.

Il ne semble d'ailleurs pas correspondre pleinement aux faits. Malgré ses propos répétés, maladroits et désagréables, dont certains sont rapportés ci-dessus, ce n'était probablement pas le projet de Léo B.. Le peu qu'il m'en a dit laisse à penser qu'il s'est plutôt vu en sauveur. Par ailleurs, en décembre 2014, lorsque Myriam M. elle-même lui propose de rétrocéder sa place de responsable de formation à Léo B., Théo B. refuse en affirmant à Myriam M. :

« Non non, tu donnes pleinement satisfaction dans ton poste, il n'est pas question de changer. »

L'employeur, en la personne du directeur, « souffle le chaud et le froid » sur la situation<sup>424</sup>. On trouve typiquement là l'une des causes classiques de la dépression professionnelle, ce que les psychologues nomment la « demande psychologique ».

Au cours de l'automne, la responsabilité de la formation BPJEPS se faisant de plus en plus pesante et Myriam M. ne trouvant pas le soutien et la reconnaissance dont elle a besoin, elle indique

422 Ce que j'ai eu l'occasion de vérifier.

423 Rapporté à moi par plusieurs permanents de l'association.

424 Souffler le chaud et le froid fait partie des méthodes qu'il emploie fréquemment. Partant, on ne sait jamais où se trouve la vérité, ni sa véritable opinion. La relation avec lui peut en devenir véritablement inquiétante.

à son directeur qu'elle assurera une troisième promotion, celle de 2015-2016 avant de, soit changer de fonction, soit prendre sa retraite. Mais finalement, compte tenu de la dégradation de la situation relationnelle, dans le courant de décembre 2014 Myriam M. sollicite un entretien auprès de Théo B., au cours duquel elle lui demande formellement de revenir à son poste antérieur, secrétariat et formation, et de mettre fin à sa fonction de responsable de formation. Elle estime, dit-elle, que la pression est trop forte dans cette fonction et qu'elle n'est plus en mesure, à son âge, de l'assumer. Cela suppose une perte de son statut de cadre et bien sûr une diminution de son salaire<sup>425</sup>.

Il n'y a pas grand effort à faire pour comprendre, *alors qu'elle-même n'en est pas consciente à ce moment-là*, que l'attitude de l'employeur a produit la fin attendue sans qu'il ait à la formuler : Myriam M. prend l'initiative de son propre retrait !

Elle se sent épuisée. Début janvier 2015, après avoir longuement hésité, elle franchit le pas : elle prend rendez-vous chez son médecin qui décide, lui, d'un premier arrêt et l'envoie consulter un psychiatre. Malgré les avertissements de son entourage, Myriam M. se sent une forte responsabilité morale et professionnelle vis-à-vis des stagiaires BPJEPS et tient à assurer la semaine suivante de formation : mais elle s'écroule, malade à ne plus pouvoir sortir de son lit, au milieu de celle-ci. Le psychiatre diagnostique ce qu'on appelle communément et par métaphore un *burn-out*. Il l'arrête pour un mois en lui indiquant qu'elle ne reprendra pas le travail avant au moins 6 mois ; il lui renouvelle cet arrêt de mois en mois jusqu'au printemps de 2016, soit quinze mois au bout desquels elle opte pour une rupture conventionnelle<sup>426</sup>. Ces mois d'éloignement sont nécessaires à Myriam M., et aussi l'aide de quelques médicaments, pour se rétablir, c'est-à-dire retrouver à la fois une estime d'elle-même, une énergie et une assurance qui lui permettent de faire face aux situations du quotidien personnel et professionnel.

Ceci n'enlève rien à la peur, à la sensibilité aux traumatismes vécus, aux cicatrices psychiques.

Avec le recul, on peut considérer que son arrêt de travail est dû à la combinaison de trois facteurs significatifs : un épuisement professionnel incontestable, dû à la charge et à l'exposition que suppose le métier de formateur ; un manque voire un déni de reconnaissance de la part de son responsable hiérarchique, assorti d'une attitude injuste vis-à-vis de certaines de ses demandes ou réactions ; un comportement nettement établi de harcèlement<sup>427</sup>, partagé entre deux personnes<sup>428</sup>, principalement son collègue Léo B. et secondairement son responsable hiérarchique Théo B..

---

425 La différence n'est objectivement pas très importante : environ 300 € en net, de 1.700 à 1.400 € par mois. Compte tenu de sa situation personnelle, la perte des avantages liés au statut de cadre, notamment en termes de retraite complémentaire, est pour elle plus significative. Sans parler de la régression symbolique que cela suppose.

426 Ne pouvant envisager de retrouver son travail dans les mêmes conditions et avec les mêmes protagonistes.

J'ajouterais pour ma part et à partir de ma connaissance personnelle de l'association et du monde du travail, une pratique du management (lequel ne dit pas son nom) qui combine abandon (non soutien, non encadrement), exigence et intolérance, ainsi qu'une absence totale de reconnaissance (au nom du militantisme, tout est toujours dû et ce qui est fait n'est jamais bien).

Enfin, il convient de ne pas perdre de vue les développements qui précèdent sur le « système » que constitue cette association et, souvent, les associations<sup>429</sup>. Rappelons-nous également que le militantisme sert bien souvent de justification à bien des pratiques inacceptables. Le harcèlement, plus généralement la souffrance au travail, n'existent que parce que l'organisation du travail les rend possibles, les laisse se développer, ne les détecte pas et ne les sanctionne pas. La souffrance rapportée ici n'est qu'un cas extrême de conditions de travail ordinaires, au sens le plus large, dont se plaignent habituellement la plupart des salariés de l'association. Il est donc au moins autant structurel que conjoncturel.

#### Identifier et parler d'un harcèlement dont on est la victime

L'une des difficultés qu'il y a à décrire et à faire décrire une situation de harcèlement tient à ce que celui-ci se manifeste assez peu par des situations spectaculaires, aisément identifiables, dont par exemple on pourrait témoigner devant un tribunal. Les lignes qui précèdent narrent quelques uns de ces épisodes mais l'essentiel se joue dans la banalité du quotidien : des attitudes, des regards, l'orientation du corps (tourner le dos ostensiblement, par exemple), le fait de ne pas adresser la parole à la personne harcelée, de ne pas lui dire bonjour ou au revoir, de se comporter comme si elle n'était pas là, de ne pas la voir, de ne pas l'informer de ce qui la concerne. Beaucoup se situe dans le « ne pas », impossible en pratique à caractériser... Tous comportements qui, symétriquement, peuvent aisément être mis sur le compte de l'imagination (ou pire) de la victime, ce que n'ont d'ailleurs pas manqué de faire les harceleurs.

---

427 C'est le point de vue du psychiatre qui a pris en charge Myriam M.. C'est aussi le mien compte tenu des faits qu'elle m'a rapportés (et de mon expérience de la chose dans le monde du travail). Curieusement, Myriam M. n'a pas été la première convaincue de cet aspect de la situation et est longtemps restée réticente en ce qui concerne cette qualification.

428 Le fait que le harcèlement soit le résultat combiné de l'attitude de deux personnes et non d'une seule comme dans les cas « standards » (cf. les travaux de Marie-France Hirigoyen) rend particulièrement délicat à la fois le diagnostic et une éventuelle caractérisation devant un médecin du travail ainsi que, le cas échéant, face à un tribunal correctionnel.

429 Une de mes bonnes relations professionnelles, juge au tribunal des Prud'hommes depuis 20 ans, m'indique récemment (entretien du 17 septembre 2015) qu'il constate une croissance importante et régulière des litiges entre salariés et employeurs associatifs, quasi inconnus quand il a commencé à assurer cette responsabilité (bénévole, il convient de le préciser). Comme il le dit, « sous prétexte d'être non lucratif et sous couvert d'un discours humaniste, les associations se permettent avec leurs salariés des choses que les entreprises n'osent pas faire ». Précisons qu'il siège en tant que représentant du patronat...

Il en résulte une conséquence importante : si le harcèlement me semble objectivement constitué, compte tenu de mon expérience de la question (que j'ai abondamment étudiée par ailleurs) ainsi que selon le point de vue du psychiatre, il est vraisemblable qu'il serait difficile à démontrer dans un tribunal. Il convient de ne pas confondre les faits et leur qualification juridique<sup>430</sup>.

Ne pas pouvoir faire reconnaître les faits pour ce qu'ils sont : cela ne peut qu'ajouter au sentiment d'injustice. Mais comment lutter là contre quand on n'a plus droit à la parole, puisqu'on est coupé de tous et quand on n'a plus la force de cette parole ?

### *Après le harcèlement, le harcèlement continué.*

Mais l'histoire serait simple si elle s'arrêtait aux événements rapportés, et si l'arrêt de travail mettait fin au harcèlement.

Myriam M. : « On lit bien des choses sur le harcèlement. On croit comprendre aisément de quoi il s'agit, comment ça se manifeste. On s'imagine même être assez fort pour y faire face. Tout ça est faux. L'expérience en est, si je puis dire, irremplaçable, aussi sûr que le diable est dans les détails et que ceux-ci n'apparaissent pas dans les articles que j'ai lus à ce sujet. »

On pourrait penser que, une fois à distance, la personne victime d'un harcèlement se sentirait à l'abri. Ainsi que me l'a dit une psychiatre avec qui j'ai échangé sur cette situation :

« Le fait qu'elle sache que de toutes façons elle sera arrêtée au moins 6 mois, ça doit la rassurer. En général, ce qui fait peur à mes patients, c'est d'avoir à retourner prochainement au travail. »

Ce n'est nullement le cas. Car le harcèlement continue de multiples manières.

\*

De manière très concrète tout d'abord. Pendant les deux premiers mois de son arrêt, l'employeur, représenté tantôt par le directeur, tantôt par un membre du Conseil d'administration (CA), la sollicite à plusieurs reprises pour organiser un entretien « sur son avenir ». Pour le comprendre, il faut indiquer que son arrêt est intervenu avant qu'elle ne confirme officiellement, c'est-à-dire par écrit, sa demande de changement de poste et de statut, modification qui arrangerait bien l'employeur pour deux raisons : le coût du maintien de sa rémunération d'une part (en complément des indemnités journalières), la possibilité de la remplacer par une personne en CDD

---

430 Toute personne qui a été confrontée à la question de l'administration de la preuve lors d'un litige du travail sait à quel point, par exemple, il est plus difficile d'obtenir un témoignage écrit qu'un témoignage oral de la même personne.

d'autre part (en embauchant une secrétaire). Ces sollicitations sont tantôt agressives (son directeur), tantôt plutôt sympathiques (des membres du CA, à la suite d'un échange en réunion de bureau à son sujet) dans leur formulation (message électronique, message téléphonique), rendant très incertaine une interprétation des intentions et de l'attitude de l'employeur. Par ailleurs, Myriam M. se sent totalement incapable d'assumer un entretien sérieux sur de tels sujets. De plus, comme le lui fait remarquer son entourage, elle risquerait de prendre, en situation de faiblesse, des décisions qu'elle regretterait après avoir recouvré sa pleine santé. Ces sollicitations, parfaitement illégales<sup>431</sup>, ne se sont arrêtées d'elles-mêmes parce qu'elle n'y répondait pas. La prise en charge par la prévoyance du complément de rémunération de Myriam M. a « calmé le jeu »<sup>432</sup>. Mais surtout, ce qui y a mis fin, comme Myriam M. raconte à des amis :

« Et il a fallu que Franck [son mari] se fende d'une lettre à mon employeur, qu'il a justifiée par l'assistance que se doivent les époux, dans laquelle il comparait les exigences que les représentants employeurs de l'association continuaient d'avoir vis-à-vis de moi à des coups de pied que l'on donnerait à quelqu'un qui a une fracture de la cheville. Là, apparemment, ils ont compris. Et aussi, ils ont probablement compris qu'on pouvait les accuser de maltraitance. Y compris devant un tribunal. Il faut dire que Franck connaît un peu le droit du travail et ça, ça leur fait peur. On me l'a rapporté directement.

Ces sollicitations sont sympathiques mais c'est un peu comme l'histoire de l'ambulance qui renverse une mémé sur un passage pour piétons. Les ambulanciers descendent et lui disent : “eh ben madame, vous avez de la chance, heureusement qu'on était là !” »

Il résulte de ceci que Myriam M. n'osait plus répondre au téléphone et craignait de consulter sa boîte mél.

La souffrance morale prend des formes multiples.

« Le plus terrible d'entre eux c'est le doute ; le doute sur ce qu'on vit ; sur la manière dont on l'interprète ; sur la véracité des faits ; sur l'interprétation des propos, des actes et des attitudes ; sur la solidité des relations hormis celles avec son entourage le plus proche ; sur le devenir de tout cela et sur son propre avenir ; *in fine*, mais on rejoint là les écrits les plus classiques, sur ses propres capacités. »

« S'il n'y avait pas eu Hélène [une collègue], je crois que j'aurais eu du mal à me rendre compte que tout ça ne provenait pas de moi. »

« Le harcèlement, c'est aussi le sentiment de ne pas être à la hauteur. Quand on atteint le *burn out*, la dépression, c'est qu'on a fini par croire que le problème, c'est soi-même. »<sup>433</sup>

---

431 Propos du psychiatre de Myriam M. à ce sujet : « Ils continuent à vous solliciter ? Ils sont drôlement gonflés, tout de même. Surtout ne leur répondez pas. Vous n'avez absolument pas à leur répondre ».

432 Après les trois premiers mois, ce complément a été pris en charge par la complémentaire santé. Au dire de la comptable de l'association, « quand il l'a appris, Théo B. s'est calmé instantanément ».

433 Extraits reformulés d'un entretien.

Il est effectivement frappant, et il lui a fallu l'aide de son entourage et de son psychiatre pour s'affranchir des effets de ce mécanisme, de constater que l'une des caractéristiques majeures du harcèlement est que la victime de ce processus adopte progressivement, et à son insu, les catégories de jugement du harceleur. Il est bien évident que la fragilisation et le doute produits par le harcèlement facilitent ce qui constitue une véritable contamination.

C'est le cas avec la catégorie de « psycho-rigide » : Myriam M., après s'être entendue ainsi qualifier par Théo B., s'est réellement demandée si ce n'était pas effectivement l'une de ses caractéristiques, liée au vieillissement. Elle en a parlé à son entourage.

Lorsqu'elle a eu l'entretien rapporté ci-dessus avec son directeur à propos de ses relations avec son collègue Léo B., Théo B. n'a eu de cesse de transformer la tension existante en un conflit, allant même jusqu'à qualifier leurs désaccords de « conflit cognitif »<sup>434</sup>. Il en a vraisemblablement parlé dans les mêmes termes à Léo B.. Il en est résulté ultérieurement, dans le plus pur des mécanismes performatifs, une accentuation de la tension et sa transformation en conflit entre Myriam M. et son collègue. Là encore, la victime est prise dans les rets des catégories du harceleur.

Autre exemple significatif de ce mécanisme, Théo B. lui a déclaré (automne 2014) que, contrairement à ce qu'elle en disait et selon les échos qu'il avait eus de son côté, une réunion d'habilitation avec la Jeunesse et Sports s'était mal passée et qu'elle n'avait pas été à la hauteur. Il lui a dit :

« J'aurai dû l'anticiper et la préparer avec toi. On le saura pour la prochaine fois. »<sup>435</sup>

Myriam M., prise de doutes, a éprouvé le besoin de vérifier auprès de son principal interlocuteur de la Jeunesse et Sports son avis sur la réunion. Celui-ci lui a confirmé qu'elle s'était tout à fait « bien débrouillée », ce qui lui a tout de même permis de se sentir rassurée quant au déroulement de cette réunion. On ne peut que s'interroger sur les intentions de Théo B..

Le harcèlement fonctionne comme un cercle vicieux, particulièrement pervers : au fur et à mesure que la victime s'affaiblit et doute d'elle-même, au fur et à mesure qu'elle adopte les catégories de son interlocuteur, le harceleur peut prolonger ou renforcer les mêmes comportements avec de moins en moins de risque et de plus en plus d'impunité. Il peut même finir par croire tout à fait à ce qu'il affirme à sa victime et de sa victime puisqu'elle-même finit par y croire.

On peut donc penser que la demande de Myriam M. à son directeur de laisser de côté sa fonction de responsable de formation au profit d'un poste de secrétariat est une manifestation

---

434 Terme qui ne désigne pas du tout une situation de désaccord entre personnes mais qui, néanmoins, impressionne. Il s'agit là d'un des procédés couramment employés par Théo B. pour faire taire ses contradicteurs.

435 On observe le camouflage de la critique, et en l'occurrence du mensonge, en déclaration bienveillante.

tangible du même mécanisme : elle s'est, d'un seul coup, jugée à la fois trop vieille, trop rigide et trop exposée pour sa responsabilité actuelle, dorénavant incapable de supporter la pression de la fonction de formatrice. Il y a là un processus très puissant : ce n'est pas l'employeur qui lui demande de changer de poste (et de régresser, et de céder sa place) mais l'intéressée qui en formule le souhait !

« Quand on a la grippe, c'est qu'on a été exposé à un virus. Une fois la maladie passée et si l'on n'en meurt pas, notre système immunitaire nous protège contre le virus en question. Contre le harcèlement, il n'y a pas de défenses immunitaires. Tout au plus un apprentissage. »

« Le monstre est toujours là. À l'instar de nos peurs d'enfants, il se tapit sous le lit et, dès qu'on ferme les yeux, il regarde sa victime en ricanant. Les cauchemars ne sont pas que le fait des phases de sommeil. »

« Après un séjour de quelques jours hors de chez moi, par exemple chez l'un de mes enfants, quand je suis de retour à la maison, j'ai le sentiment de revenir "sur les lieux du crime", le lieu de mes crises d'angoisse, de mon ruminement, de mes insomnies, du monstre sous le lit. Paradoxalement, c'est chez moi que j'ai le plus de difficultés à me sentir bien parce que c'est là que j'ai souffert le plus. »

Outre ce qui vient d'être rapporté, les différents aspects décrits ci-dessous peuvent également être compris comme des formes de harcèlement continué. Après le harcèlement, le harcèlement poursuit et se poursuit. On pourrait en résumer le mécanisme par le fait que les conséquences, les peurs engendrées par le harcèlement produisent une forme de traumatisme qui n'a plus besoin du harceleur pour exercer ses effets.

\*

Les échos de son association qui proviennent jusqu'à Myriam M. montrent que la désinformation, parfois la calomnie, continuent longuement. Ainsi ce témoignage d'une de ses collègues :

« Théo a dit qu'il ne verrait pas d'inconvénient à retravailler avec toi. Par contre, il a ajouté : "je ne sais pas du tout ce qu'il s'est passé entre Léo et Myriam." »

Il s'agit d'une mauvaise foi évidente, puisque Myriam M. avait fait appel à Théo B. pour l'aider à traiter ses difficultés avec Léo B. (question qui avait fait l'objet de l'entretien à trois déjà évoqué). On a vu ci-dessus ce qu'il en est advenu. Théo B. sait donc parfaitement ce qu'il s'est passé entre eux. Il n'est point besoin de se demander longtemps pourquoi il fait cette déclaration devant témoins : il est évident qu'elle vise à se protéger, préventivement, d'une accusation de n'avoir pas pris en compte les difficultés rencontrées par ses collaborateurs, et d'une autre accusation de maltraitance vis-à-vis de Myriam M..

Cette mauvaise foi manifeste, assortie d'une tentative de désinformation à destination de ses collègues, est de nature à ajouter, et à la douleur morale ressentie par Myriam M., et à son inquiétude quant à ce qu'il se passera lorsqu'elle reprendra son travail. Elle se dit qu'il lui sera, à l'avenir, difficile de faire confiance à Théo B..

Dans un autre cas, on la soupçonne presque explicitement de profiter du fait qu'elle dispose des clés des locaux de l'association pour venir y faire, y faire quoi ? Manifestement, ce qui est craint est qu'elle s'empare de documents pédagogiques dans une sorte de cambriolage professionnel. Léo B. dénonce à Théo B. le fait qu'elle dispose de ces clés (« mais je suis encore salariée de l'association ! », s'insurge Myriam M.) et ce dernier demande à Myriam M. de s'expliquer sur ses intentions<sup>436</sup>.

\*

« Cerise sur le gâteau » comme l'on dit, cet extrait du compte rendu d'un point de situation sur la formation professionnelle (printemps 2015, environ trois mois après le début de l'arrêt de travail de Myriam M.) :

« Quand cela ne va pas ; comment je le dis ? Comment je le renvoie ? Comment je l'analyse ? Et surtout comment je ne reste pas seul avec, et dans une forme de déni. »<sup>437</sup>

Le propos porte sur la situation de Myriam M. et l'aide qu'elle n'aurait pas demandée. Constatons que, une fois qu'elle a le dos tourné, le champ est libre pour toutes les calomnies à son endroit... Cela permet aussi et à nouveau à l'employeur de tenter préventivement de se disculper de sa responsabilité dans la situation, au moins aux yeux des autres permanents de l'association.

Il convient de plus de souligner le caractère proprement infamant du propos sur la demande d'aide. Les difficultés de Myriam M. ne portaient pas sur la pédagogie, avec laquelle cette déclaration fait l'amalgame, mais sur ses relations avec Léo B. Elle a demandé de l'aide et, on l'a vu, s'est fait violemment « démolir » pour avoir fait état de ses difficultés. Outre la mauvaise foi caractérisée, on peut penser que « chat échaudé craint l'eau froide » : la perte de confiance ne favorise pas de demander à nouveau de l'aide !<sup>438</sup>

---

436 Cet épisode se déroule en février 2015, plusieurs semaines après le début de son arrêt de travail.

437 « Point de situation général AP [animation professionnelle] mai 2015 », p. 1.

438 Là aussi, la situation ici décrite témoigne d'une pratique habituelle de la part de Théo B. : la décrédibilisation puis la destruction symbolique d'une personne par le biais de la calomnie. Il a le champ libre dans la mesure où l'intéressée ne peut le contredire. Il en fait usage puisque, jusqu'ici, le procédé a fonctionné et qu'il a pu l'utiliser en tout impunité.



### *La douleur morale.*

La douleur morale qui caractérise la dépression prend de multiples formes.

L'une des plus difficiles à supporter est d'entendre rapporter toutes sortes de déclarations sur soi, en particulier fausses, dont certaines destinées à nuire (ce sont donc des calomnies) et ne pouvoir y répondre, réagir, entrer dans l'arène, se défendre. Celle, donc, de l'injustice à laquelle on est soumis. Des explications fausses ont ainsi été adressées, par le directeur, aux stagiaires du BPJEPS, à ses collègues, aux administrateurs de l'association.

Dans un message aux stagiaires BPJEPS s'auto-déclarant dorénavant responsable de la formation et donc destituant de fait Myriam M. de sa responsabilité, quelques jours après le début de son arrêt de travail, son collègue Léo B. indiquait à ceux-ci que Myriam M. suivait un traitement qui venait d'être modifié, ce qui était parfaitement faux.

Cette « auto-nomination » pouvait-elle intervenir sans l'accord du directeur, Théo B. ? Bien sûr que non. Elle n'a pourtant fait l'objet d'aucune décision officielle, ni de la part du Conseil d'administration, ni du fait de l'équipe de direction de l'association. Elle n'a jamais été officiellement signifiée à Myriam M.

Des déclarations mensongères ont aussi porté sur les raisons de son arrêt, sur son attitude, sur ses propos. Elles ont été tout particulièrement le fait du directeur (voir aussi l'extrait du compte rendu rapporté ci-dessus) qui, en tant qu'employeur, se trouvait dans la situation de justifier, en particulier vis-à-vis du Conseil d'administration, de son action de préservation de la santé des salariés<sup>439</sup>, en l'occurrence de Myriam M.. Peu de temps avant son arrêt de travail, Myriam M. devait d'ailleurs expliquer sa situation aux administrateurs. Théo B. l'en avait quasiment empêchée en lui demandant de modifier la présentation qu'elle en faisait :

« Tu ne peux écrire ça comme ça sinon il faudra que je me justifie en tant qu'employeur auprès du CA. »<sup>440</sup>

Myriam M. fait également état de la souffrance de ne plus pouvoir suivre le travail des stagiaires du BPJEPS à l'approche de leurs épreuves finales (en mars 2015), donc tenir sa parole vis-à-vis d'eux, honorer l'engagement moral concomitant à l'engagement professionnel. Plus, elle fait une fois l'erreur de leur envoyer un message collectif pour expliquer son arrêt (et contredire les informations fausses qui leur avait été données à ce sujet par Léo B.), en prenant toutefois la

---

439 Le code du travail, articles L4121-1 et suiv., est on ne peut plus clair à ce sujet. On peut également consulter, parmi d'autres, la définition de la santé établie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2008 sur le stress au travail.

440 Message de réponse de Théo B. à Myriam M. à propos d'un « état des lieux » de sa situation professionnelle, pourtant écrit par celle-ci à la demande de Théo B..

précaution d'écrire à partir de sa boîte mél personnelle : elle reçoit rapidement une réponse comminatoire de son directeur, réponse qui a accredité dans son esprit tout au long de son arrêt de travail l'hypothèse qu'il allait se servir de cet événement pour en faire une faute professionnelle<sup>441</sup>. En pratique, cette menace l'a fait éviter tout contact ultérieur, même d'aide, avec les stagiaires, sauf un prudent « au revoir » une fois leurs examens passés. Elle s'est donc trouvée coupée de toute son activité, interdite de séjour, *persona non grata*.

Il y aussi l'idée, qui s'impose progressivement, de devoir abandonner tout espoir réaliste de retour à une activité « normale », donc d'avoir à changer de vie, radicalement, sans que cela soit un choix, d'une façon qui est imposée de l'extérieur par des personnes et des comportements illégitimes. Comme elle le dit, « de finir ma carrière en queue de poisson ».

L'une des plus grandes difficultés morales est probablement celle de la dissonance éthique, de devoir renoncer au rêve que constitue le discours humaniste, éducatif, démocratique de l'association, et plus largement de l'éducation populaire et de l'économie sociale et solidaire. De renoncer à ce qui se présente comme un amour, de vivre une déception amoureuse, qui est celle de toute une vie. Moralement, les coûts de sortie sont exorbitants.

« Mais il y a aussi tout ce qu'on pense, qu'on rumine, car la douleur ne cesse pas lorsque ce qui l'a générée disparaît ; si je me suis cassé la jambe, j'ai mal à la jambe bien après l'accident. Et puis, de manière plus pernicieuse, il y a la peur que ça continue, que ça recommence, peur alimentée par les sollicitations diverses, les informations qui viennent des copains et qui racontent les calomnies, les tentatives de prise de contact et tout ce qu'on peut imaginer des intentions qui sont derrière. Autrement dit, le harcèlement, c'est aussi la peur du harcèlement.

La douleur harcèle, la peur harcèle.

Si je me suis cassé la jambe, j'ai aussi peur de me refaire mal. Quand on est à l'abri, on n'y est jamais réellement. La seule solution, qui ne peut être que progressive, est de changer de vie, de se construire, positivement, une vie différente. C'est ce que j'ai essayé de faire. »<sup>442</sup>

### *Un isolement à couches multiples.*

Le harcèlement continué prend aussi la forme, directe et indirecte, de l'isolement social.

---

441 Elle s'est attendue, au cours des premiers mois de son arrêt de travail, à recevoir dès le lendemain de sa reprise un courrier lui signifiant une convocation pour un entretien préalable à un licenciement. Cette peur, parmi d'autres, fait partie de la continuation du harcèlement après la fin apparente de celui-ci.

442 Extraits reformulés de notes d'entretien.

Dès le début de son arrêt de travail et pour, lui a-t-il écrit, « la protéger », Théo B. a procédé à plusieurs opérations sur ses méls professionnels. Tous les méls qui lui sont envoyés sont redirigés vers la boîte mél de son collègue Léo B., ce qui semble une mesure nécessaire pour la continuité des activités concernées. Il l'a par ailleurs retirée de deux listes de diffusion des messages collectifs : la « liste salariés » et la « liste interne ». Comme elle le dit :

« Tout de même, même en arrêt maladie, je suis encore salariée et je suis encore militante et adhérente de l'association ! Je ne vois pas pourquoi il m'a retirée de ces listes. Et si je veux me protéger, je peux le faire moi-même, il suffit que je n'ouvre pas les messages. De quel droit prend-il ces décisions pour moi ? »

En d'autres termes, la voilà dès le début isolée de toute relation avec l'association, que ce soit pour savoir ce qu'il s'y passe ou pour communiquer avec ses collègues. Analysée en termes de violence symbolique, on peut interpréter cette situation comme une manière de lui signifier qu'elle n'existe plus ou, dans une version différente, qu'elle est désormais considérée comme toxique pour l'association. Par ailleurs, isoler une personne de son réseau social (et l'observation courante montre à quel point les permanents, et Myriam M. n'y a pas échappé, sont absorbés par l'association) a bien sûr comme effet de fragiliser un peu plus l'intéressée, de diminuer sa capacité de résistance, de lui faire perdre des repères, de la faire douter de sa légitimité<sup>443</sup>. Cela ne la protège pas, bien au contraire.

Par ailleurs, lorsqu'on n'est plus dans les circuits, d'information comme d'activité, on n'est plus utile. On disparaît instantanément, et c'est ce dont Myriam M. a fait l'expérience.

Il y a plus : Myriam M. affirme, sur la foi de la circulation inattendue de certains de ses messages, que ceux qu'elle écrivait depuis sa boîte mél professionnelle étaient lus par son directeur (avant son arrêt). Une jurisprudence constante a pourtant démontré qu'un employeur ne peut pas exercer ce type de surveillance car le courrier électronique est assimilé au courrier postal et à la vie privée<sup>444</sup>.

\*

D'après plusieurs témoignages pour elle dignes de crédit, Théo B. aurait tempêté contre elle et le fait qu'elle ne réponde pas aux sollicitations (*cf.* ci-dessus). Dans l'un de ses accès de colère, il

---

443 Isoler une personne puis la solliciter, tantôt gentiment en faisant appel à sa confiance, tantôt durement en cherchant à lui faire peur : même si l'interprétation est abusive, on ne peut pas ne pas penser aux méthodes classiques de l'interrogatoire de police et de la torture morale.

444 L'application du principe du secret des correspondances émises par voie de télécommunication électronique a été établie par la jurisprudence à commencer par le Tribunal de Grande Instance de Paris, dans une décision du 2 novembre 2000 et depuis lors confirmée de manière constante par cette jurisprudence. Il est possible pour l'employeur de mettre en place une surveillance du courrier électronique mais celle-ci doit être justifiée, la personne informée et cette surveillance ne peut être utilisée pour la recherche de fautes en vue d'un licenciement. L'emploi de procédés clandestins de surveillance est illicite (Cour de cassation, soc., 14 mars 2000).

aurait même déclaré devant témoins qu'il allait porter plainte contre elle<sup>445</sup>. Si cela n'a pas été confirmé par les faits, ces propos multipliés et publics ont eu pour conséquence que les salariés de l'association ont compris qu'il y avait, au moins du point de vue de Théo B., conflit entre Myriam M. et lui. Le résultat a été qu'ils ont cessé de se manifester auprès d'elle, ne serait-ce que pour prendre de ses nouvelles.

Une secrétaire de l'association : « Je dois dire qu'avec [ma collègue], on n'ose plus lui envoyer des messages. »

Enquêteur : « Tu sais que ses méls sont détournés et qu'en plus elle n'est plus sur la liste salariés ni sur la liste interne. »

Secrétaire : « Non ? C'est pas possible ! Il a fait ça ? Incroyable ! »

Elle est également isolée par les effets des informations, mensonges et calomnies que l'on raconte sur elle. En l'absence de source alternative, les récepteurs de ces messages sont soumis à deux effets : le doute à son propos d'une part, la compréhension que contacter Myriam M. est dangereux d'autre part. Et, de son côté, Myriam M. ne sachant pas ce que savent et croient ses interlocuteurs habituels, y compris amicaux, s'interroge sur la confiance qu'elle peut accorder à quiconque. Ne sachant ce que les uns et les autres pourraient rapporter de ce qu'elle leur dit, elle a donc préféré s'abstenir de tout contact.

Cet effet est renforcé par l'absence totale de réaction (autre que de couloir) de ses collègues de travail, même de ceux dont elle croit savoir qu'ils ont pleinement compris les mécanismes de la situation : aucune solidarité active ne se manifeste. Seuls deux d'entre eux, au cours des premiers mois de son arrêt, prennent la peine de lui téléphoner pour avoir de ses nouvelles. Comme le dit la secrétaire citée ci-dessus, « personne ne bouge ». À qui donc faire confiance, quelle est l'opinion de chacun, et surtout comment les uns et les autres sont-ils susceptibles de se comporter dans le conflit de loyauté auquel ils pourraient être confrontés si elle les contacte ou les sollicite ?

Le fait est que, passé les trois premiers mois de son arrêt de travail, plus personne ne lui a donné signe de vie.

Ainsi, pour ne pas mettre en difficulté ses collègues moralement proches d'elle, Myriam M. a évité d'entrer en communication avec eux. Elle a également décliné, entre autres pour les mêmes raisons, l'offre d'un entretien que lui a formulée le délégué du personnel. Par ailleurs, par souci de cohérence, pour ne pas donner prise à une critique de plus, Myriam M. a pensé qu'elle ne pouvait

---

445 Myriam M. raconte qu'il lui a fallu plusieurs jours et une discussion avec un ami cadre d'entreprise pour finir par penser qu'il s'agissait d'un propos purement rhétorique. Là aussi, elle avait d'une certaine façon adopté les catégories de pensée de son harceleur. En effet, objectivement, très peu d'entreprises portent plainte contre un de leurs salariés, pour la raison qu'elles préfèrent utiliser, lorsque cela est possible, la procédure de faute professionnelle, bien moins risquée pour l'employeur. Plainte suppose tribunal, qui est une tribune et où, raconte Myriam M., elle aurait « bien des choses à dire ».

pas à la fois se soustraire aux sollicitations de l'employeur décrites plus haut et maintenir un contact avec ses collègues. Ces sollicitations ont donc été efficaces, bien que sous une forme différente des raisons qui les motivaient, au moins en apparence.

\*

Voici en quels termes Sergio Gonzalez Rodriguez, journaliste et essayiste mexicain, parle d'une situation de violence qu'il a lui-même vécue :

« [...] une brèche s'est ouverte dans ma vie, brèche qui est toujours là, inexorable, et qui me survivra. Être la cible d'un délit, d'un abus, d'une atrocité marque irréversiblement et infiniment une existence. Lorsqu'un fait violent brise le quotidien d'une personne, il se produit une "anamorphose", dans le sens où sa vie est altérée et où une modification perverse de la réalité s'impose : la chute dans l'abjection. »<sup>446</sup>

### *Quelques brèves explications.*

Il est important de noter que, si un harcèlement est caractérisé par le comportement (jugé « pervers » par les psychiatres<sup>447</sup>) d'une ou quelques personnes, celui-ci ne peut pas être considéré comme isolé. À tout le moins, il n'est pas occulté, il se déroule plus ou moins au su de tous (ce qui a été clairement le cas de Myriam M.) ; il est donc possible dans l'organisation du travail telle qu'elle fonctionne ; il n'est pas sanctionné. Qui plus est, le cas de Myriam M. n'est pas le premier : il s'agit donc d'une pratique de management, perçue comme normale.

Comment cela est-il possible ?

Même si la formule provient d'un contexte différent et bien plus dramatique, on est tenté de rappeler la formule de P. Levi :

« Des salauds il y en aura toujours. Les monstres, ce sont ceux qui les laissent faire. »<sup>448</sup>

On peut aussi regarder avec une certaine ironie cette photo qui apparaît dans la lettre d'information d'une fédération d'éducation populaire : on y voit un panneau sur lequel est écrit : « Pas d'opresseur sans complices ».

Comment cela est-il possible chez un employeur mouvement d'éducation populaire au discours humaniste ? Il y a de multiples réponses à cette question. La plupart d'entre elles sont des

---

446 Sergio Gonzalez Rodriguez, 2015, p. 8. Une anamorphose est une image grotesque renvoyée par un miroir déformant.

447 Cf. le livre de Marie-France Hirigoyen, 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*.

448 Primo Levi, 1958 (traduction française), *Si c'est un homme*.

causes que l'on peut considérer comme structurelles, ce qui n'enlève rien à la responsabilité des acteurs. Pour être plus précis, il ne s'agit pas de recenser des causes directes, immédiates, qui appartiennent entièrement aux acteurs et sont de leur responsabilité. Mon propos porte sur le contexte qui favorise, rend possible, rend probable ces manifestations.

1 - Un conseil d'administration sous tutelle du directeur. Le phénomène est très classique, noté par de nombreux auteurs ; il est bien décrit dans l'ouvrage *Le livre noir de l'animation socioculturelle*<sup>449</sup>. Le conseil d'administration n'a pas réellement le pouvoir d'agir en opposition avec le directeur ou ne s'en donne pas les moyens<sup>450</sup>.

2 - Une pression économique qui se répercute à tous les niveaux de l'association. Il faut « produire » pour faire entrer de l'argent, sous forme de subventions, d'aides et par la vente, celle des formations à l'animation. Cette cause est combinée avec une véritable idéologie de la « croissance » qui n'a rien à envier aux raisonnements des entreprises. Le choix récent, par l'association, de faire l'acquisition de locaux et de s'endetter à cette fin ne peut que renforcer cette logique productiviste qui, d'ailleurs, n'a rien d'exceptionnel au sein du monde associatif. Les auteurs qui s'y intéressent parlent d'ailleurs classiquement d'« entreprise associative ».

3 - L'absence de structures hiérarchiques constituées. Cela a pour effet la concentration des responsabilités et des pouvoirs entre les mains du seul directeur de l'association. Il existe bien une équipe de direction, il y a donc des membres de cette équipe, mais leurs responsabilités sont en pratique relativement limitées et sous tutelle du directeur ; il leur est d'ailleurs très difficile de s'opposer à lui. Cette organisation sous-structurée est de plus combinée à un refus d'envisager comme légitimes les savoir-faire du management : en d'autres termes, les responsables hiérarchiques, soit nient avoir cette position, soit en abusent, souvent alternent les deux attitudes.

Ce constat est loin d'être anecdotique, bien qu'il ait été naturalisé dans les associations.

4 - La confusion des niveaux de responsabilité professionnelle.

Ainsi, tout responsable de formation (dont Myriam M.) concentre trois responsabilités distinctes : formateur (fonction pédagogique), coordonnateur (fonction organisationnelle) et responsable de formation proprement dit (fonction politique). Au sein de l'association, ces trois niveaux sont en réalité à la fois confondus (non conscientisés, non analysés) et exigés. Or on peut se demander s'ils sont réellement compatibles.

Cette confusion est source, à la fois de dispersion, de doutes, mais aussi de leviers de pression pour la hiérarchie : quand on fait du pédagogique, on ne fait pas assez de politique et vice versa. En

---

449 Marion Peyre (dir.), 2005.

450 Cf. l'annexe « Un Conseil d'administration sous tutelle, ou la régulation impossible ».

témoigne une situation douloureusement vécue par Myriam M. : elle a été à l'origine d'un désaccord entre Myriam M. et Théo B. à propos de la contribution (éventuelle) de militants en tant que formateurs. Pour Myriam M., raisonnant d'abord en tant que formatrice (ce qui constitue sa responsabilité première et la plus opérationnelle), il s'agit d'un risque pédagogique et d'un coût en temps ; pour Théo B., se plaçant dans une logique politique, il s'agit d'une démarche de développement du réseau de militants<sup>451</sup>. Il a donc reproché à Myriam M. une mauvaise « posture militante ».

Ces contradictions relèvent de la « double contrainte » et constituent parfois une source de maltraitance : quand on cherche à améliorer son action dans un sens, cela peut se faire au détriment de la qualité dans une autre direction, situation répréhensible par la hiérarchie. L'expérience montre que cette hiérarchie en fait effectivement usage sous forme de reproches, comme dans l'exemple ci-dessus. Dans tous les cas, il s'agit d'une source d'incertitude et de tension, professionnelle et éthique, pour les formateurs concernés. Seuls s'en tirent ceux qui savent ou peuvent se mettre à distance des pressions qu'on exerce sur eux, soit parce qu'ils sont intouchables, soit parce qu'ils sont intouchés.

5 - La position extraordinairement dominante du directeur<sup>452</sup> l'amène à une confusion constante entre deux domaines qui devraient être disjoints : ce qui relève du droit du travail (caractérisé par une inégalité de positions) et ce qui relève du fonctionnement associatif (et du droit correspondant, caractérisé par une égalité, ou moins de principe). Ainsi est-il, et fréquemment, amené à critiquer ses collaborateurs pour un « défaut de posture militante », confusion très dommageable entre les deux domaines. En effet, le droit du travail instituant comme principe central la subordination du salarié, le responsable hiérarchique a effectivement le droit de faire des reproches, justifiés, quant à la qualité, éventuellement la quantité, du travail effectué. Mais la dite « bonne posture militante » ne relève pas du travail ; celle-ci est définie, non par le directeur, mais par les membres de l'association. Cette pratique est donc à la fois un abus de pouvoir (vis-à-vis du droit du travail) et un déni de démocratie (vis-à-vis du fonctionnement associatif).

Notons que l'injonction au militantisme, outre son illégalité, relève là aussi de la double contrainte : ce militantisme est forcé mais doit simultanément être bénévole<sup>453</sup>.

---

451 On peut faire exactement la même observation à propos des relations avec les municipalités ou l'administration de la Jeunesse et Sports.

452 J'ai une longue expérience (30 ans) de nombreuses entreprises (au moins une centaine). Je n'y ai jamais observé une telle concentration de pouvoir dans les mains d'une seule et même personne. Je ne connais aucun chef d'entreprise de plus de quelques salariés qui cumule la responsabilité des fonctions politique et stratégique, de production, commerciale, financière, d'administration du personnel, de relations extérieures *etc.*

6 - La non prise en compte de la question des conditions de travail. Elle est pourtant posée depuis plusieurs années. Elle est régulièrement évoquée au CA qui discute... de l'opportunité d'en discuter : en d'autres termes, les manœuvres dilatoires ont été jusqu'à présent efficaces<sup>454</sup>.

Ces différentes causes sont évidemment étroitement imbriquées et en interaction.

*En guise de conclusion.*

Faisons état de quelques éléments complémentaires.

Myriam M., même si elle « râle » volontiers tout haut contre les difficultés qu'elle rencontre, est incontestablement une « bonne pâte », plutôt docile, une personne facile à encadrer car très loyale à sa hiérarchie ; elle est aussi toujours encline à se remettre en cause, à s'interroger sur elle-même pour comprendre sa part de responsabilité dans une situation ; il s'agit donc d'une victime facile et sans risque pour un harcèlement. Si alors la loyauté, la bonne volonté et le dévouement ne suffisent pas, que faut-il faire et être pour se voir protéger et reconnaître ?

Mais, symétriquement et à cause justement de son bon caractère, elle est très appréciée par ses collègues et les personnes avec qui elle travaille ; ce qui a eu pour effet que nombreux sont ceux qui, en coulisse, se sont dits révoltés par la manière dont elle a été traitée. Cependant, et il faudrait pouvoir s'arrêter sur ce constat, aucune de ces personnes n'a levé le petit doigt pour la défendre ou pour affirmer que de telles pratiques étaient inacceptables, et rares sont celles qui, et seulement au début, ont pris de ses nouvelles.

Les cas antérieurs similaires, mais bien sûr tous spécifiques, ne manquent pas. À chaque fois néanmoins, ils se sont soldés par le départ des victimes et ceux-ci se sont faits « à bas bruit » au nom d'une fidélité et d'un attachement, au-delà des personnes, aux causes défendues par l'association. Qui, semble-t-il, ne saurait faillir<sup>455</sup>. Le cas de Myriam M. fait donc exception de ce point de vue.

Les représentants syndicaux salariés de l'association indiquent, pour leur part, les difficultés qu'ils rencontrent à obtenir des témoignages sur des faits dont ils connaissent l'existence. M. Peyre observe

---

453 Il faut rappeler que le mot « bénévole », issu du latin *bene volens*, signifie « qui veut bien » avant de vouloir dire, plus trivialement, « qui travaille gracieusement ».

454 Cf. l'annexe « Analyse d'un sondage sur les conditions de travail ».

455 Toute similitude avec des faits historiques n'est nullement fortuite.



« [...] la difficile prise de conscience par les salariés des conditions de travail et d'emploi qui leur sont faites : le discours des militants et dirigeants associatifs – et bien souvent aussi des salariés eux-mêmes – sur la transformation sociale rend particulièrement difficile toute mise à distance du salarié vis-à-vis des pratiques de l'employeur associatif. »<sup>456</sup>

Si l'on accepte, comme le démontrent abondamment les recherches de sociologie et de psychologie du travail, de considérer que le travail occupe une place centrale dans la construction de la santé et de l'identité individuelle, sociale et citoyenne, on imagine volontiers quelles catastrophes intimes et collectives résultent de son dévoiement.

---

456 Marion Peyre (dir.), 2005, pp. 14-15.

## L'IDÉOLOGIE COMME OUTIL DE COHÉRENCE, DE COHÉSION ET D'EFFICACITÉ

Coup de colère d'un militant et permanent de longue date des CEMÉA :

« Car [c']est une structure qui fonctionne massivement à l'idéologie, au sens strict d'idéologie : une représentation du réel révélée, fantasmée, et non interrogeable. Les principes de Gisèle [de Failly, fondatrice des CEMÉA avec quelques autres], l'éducation nouvelle... tout ceci ne doit jamais, jamais se discuter, mais se chanter. Et le fait que massivement on fonctionne comme une mauvaise entreprise de formation appuyée sur des bénévoles mal formés est hors discussion possible. »<sup>457</sup>

D'autres de la même association parlent sans ironie de « notre corpus idéologique ». Il y a une revendication, au moins de certains membres des organismes militants, de l'existence et de l'utilisation d'une idéologie, au sens d'un ensemble de préceptes et d'idées qui expliquent le monde mais surtout, s'agissant d'organismes de formation, guident l'action<sup>458</sup>.

Chaque organisme a ses propres notions qui orientent ainsi ses actes, au moins pédagogiques. S'agit-il précisément d'idéologies ? En tout cas, nous sommes en présence d'affirmations non démontrées sur l'éducation, sur ce que doit être la formation, sur la nature des apprenants et de l'acte d'apprendre.

\*

Comme ce qu'on peut observer dans le management, les sources de ces connaissances ne sont pas ou plus accessibles : elles ne sont pas indiquées ni transmises<sup>459</sup>. Bien plus que les scientifiques qui ont pu fonder les savoirs en éducation, ceux qui font référence, ce sont les « grands anciens », êtres de chair et d'os souvent disparus, êtres mythiques qui, littéralement, ont appris à leurs

---

457 François C., communication personnelle par écrit.

458 On a vu comment une formatrice, chargée d'un CQP péri-scolaire, applique ces préceptes dans la formation qu'elle anime sans s'être posée auparavant la question de leur pertinence et, tout en constatant l'inadéquation, continue à procéder selon ces principes pour elle intangibles. Cf. le paragraphe « Quand les stagiaires forment la formatrice » de l'annexe (de la 2<sup>ème</sup> étape) « L'opportunisme marchand, ou quand le péri-scolaire ne suit pas ».

459 Et de même que la quasi totalité des dits « managers » n'ont que faire de la connaissance de ces sources, pourvu que « ça marche », que cela fasse sens et langage commun dans leur environnement professionnel, de même les formateurs et animateurs ne s'intéressent guère à cette question. La plupart d'entre eux étant dans une position de rejet de l'école, la démarche consistant à les retrouver est à l'opposé de leurs réflexes. Ceux qui sont passés par les études supérieures ne sont pas rares, on le verra, parmi les dirigeants associatifs. Mais là encore, ils n'ont pas de raison de mener ces vérifications et leur entourage ne l'attend pas d'eux. S'ils les connaissent, ils sont discrets à ce propos.

camarades à penser<sup>460</sup>. Ils sont répétés et cités – tels « Gisèle » (de Faily) pour les CEMÉA ou « Michel Richelmy » pour l'AFOCAL – régulièrement et sans douter. On trouve leurs noms dans les documents de référence des différents organismes. Ils sont si connus en interne qu'on n'éprouve jamais le besoin de préciser de qui il s'agit<sup>461</sup>.

De fait, ces connaissances qui font le corpus d'un organisme servent également à ce que j'ai nommé « l'alignement » des formateurs et des militants. Elles constituent une norme, un ensemble d'affirmations auxquelles l'on croit et l'on est attaché. Elles semblent de bon sens et d'une grande validité<sup>462</sup>.

\*

Le militantisme et la formation sont des disciplines de l'action. Pour s'exercer, elles ont besoin de certitudes, de repères solides, de points de vue stables et partagés. Le doute est un problème à résoudre ; « l'asile de l'ignorance » non seulement une protection mais un outil. Mieux vaut ignorer certains faits, certaines interrogations, certaines incohérences, que de s'interroger dessus. Le militantisme, en tant que savoir d'action, peut s'autoriser certaines ignorances car il existe, non pour savoir mais pour être efficace, et y trouve la preuve de sa validité, de la pertinence des savoirs qu'il a sélectionnés. C'est l'idée que, pour agir, certes l'on ne sait pas tout mais on sait ce qui est utile. Sans la mépriser, ce qui importe est moins la vérité complète<sup>463</sup> que l'utilité. Être compétent, dans cet univers particulier, c'est avoir assimilé les principes de l'action, savoir les utiliser en situation, être capable d'y faire référence pour justifier l'action, ne pas les perdre de vue dans celle-ci.

Les systèmes de pensée dont il est question, sur l'éducation, sur la formation, sur les stagiaires, apportent dès lors la sécurité en se fermant aux perturbations, la cohérence des actes et des discours d'une personne à l'autre, la régularité. Cela va plus loin. Les principes en question

---

460 Bien plus, les contemporains peuvent être contestés avec des arguments comme celui-ci, dans la bouche d'un directeur associatif : « Philippe Meirieu, il parle de l'éducation mais c'est pas un éducateur parce que c'est pas un praticien, c'est pas un militant. »

461 Même dans le cadre d'un guide pour nouveaux formateurs. Tout membre de l'association est censé savoir de qui l'on parle, ceux qui l'ignorent se font discrets.

462 Cf. l'encadré « Des valeurs... » dans l'annexe (de la 2<sup>ème</sup> étape) « “Je leur ai dit que j'encadre une formation politique” ».

463 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « La pédagogie institutionnelle. Récit d'un travail collectif, ou quand connaissance et ignorance se produisent mutuellement ». Dans la production conjointe de la connaissance et de l'ignorance, on peut voir à la fois une forme d'asile de l'ignorance selon Baruch Spinoza et du mythe de la caverne de Platon. Vu par le sociologue, les acteurs occultent, ou sont aveugles à, une partie de la réalité qui les gêne, pour en privilégier une autre, qui soutient leur action. Leur montrer ce qu'ils ne voient pas suscite de vives réactions de rejet, je l'ai éprouvé, et le propos est perçu comme subversif. Mais ce mécanisme de défense peut au contraire être considéré comme contribuant à la construction d'un savoir solide, cohérent et collectif. C'est celui que les organismes de formation concentrent dans leurs principes et qui leur permet d'agir.

définissent, ou éclairent, un idéal social, celui de la cause défendue. Cela peut aussi, pour certains, s'étendre au souhait de mener une vie personnelle conforme à cet idéal défendu.

Dans un article polémique mais qui dit bien ce que je constate empiriquement, L. Vilanova ne mâche pas ses mots à propos de ce qu'il qualifie, quant à lui, de « stupidité »<sup>464</sup>.

« Cette culture comporte des avantages. Au sein des organisations, l'absence de doute et de réflexion critique permet d'éviter les conflits. Elle facilite la cohésion autour d'un projet commun. L'efficacité d'une organisation serait maximale lorsque ses membres se taisent, non par respect ou crainte de l'autorité, mais parce qu'ils ne doutent pas et suivent sans réfléchir les instructions de leur leader. "Le cerveau est un organe merveilleux qui se met en marche au moment où vous vous réveillez et s'arrête au moment précis où vous arrivez au bureau", dit une plaisanterie souvent attribuée au poète américain Robert Frost. »

« Sa vertu est d'accélérer la prise de décision au prix d'une absence de débat et de réflexion. Ce faisant, les organisations "stupides" pourraient s'avérer efficaces dans un environnement très concurrentiel et hostile. Dans ce sens, plusieurs travaux évolutionnistes récents défendent la thèse que certaines formes de stupidité comme l'excès de confiance en soi permettraient d'augmenter les chances de survie des individus ou des organisations. »

« S'il est aisé de comprendre pourquoi les dirigeants politiques et économiques ont intérêt à instaurer une culture de la stupidité qui renforce leur pouvoir et accroît la productivité à court terme de leur organisation, il est plus difficile de comprendre pourquoi les citoyens et les employés y adhèrent. »

« Plusieurs travaux démontrent que de nombreuses personnes retirent une satisfaction personnelle à rester "ignorants". Le choix de l'ignorance permet en effet de protéger son ego et de se dédouaner en cas d'échec. Bien sûr, celle-ci peut être subie, mais on est parfois étonné par le manque d'initiative des citoyens pour parfaire leurs connaissances sur des sujets aussi importants que l'économie ou les changements climatiques. N'est-il pas plus confortable de rester ignorant du réchauffement de la planète quand on souhaite à la fois maintenir ses habitudes de consommation et préserver son estime de soi ? »

Retenons au moins de ces affirmations sans concession que l'idéologie, ou si l'on veut les systèmes d'idées établis, ont plusieurs fonctions observables dans mon terrain de recherche : l'alignement des pensées et des actes ; l'efficacité individuelle et collective ; la sécurité des acteurs de « la base » et la protection de la domination des dirigeants<sup>465</sup>.

\*

À vrai dire, pour ce qui concerne l'animation et ses organismes de formation, peut-être le terme d' « idéologie » est-il quelque peu excessif ou surfait. Il me semble qu'il s'agit là moins d'un système de pensée et d'explication du monde – celui de l'éducation – que d'un système discursif,

---

464 Cf. le titre de cet article, Laurent Vilanova, 2017, en ligne.

465 Cf. ci-dessous l'annexe « "On avait réponse à tout" ».

principalement constitué de ce que les linguistes nomment des « figements »<sup>466</sup>, des formules justificatives, explicatives et mobilisatrices toutes faites et toutes prêtes. L'animation ne dispose pas, c'est une de ses caractéristiques, d'un corpus de pensées et de textes de référence.

---

466 Comme le disent les linguistes à propos de la fixation de la forme d'une expression ou d'une formulation, à l'origine de ce qu'on nomme en langage courant la « langue de bois » (cf. Alice Krieg-Planque, 2012a, chapitre 3, « Formules, slogans, figements : du lexique à la phraséologie », pp. 81-117) et, pour l'usage que j'en fais ici, d'une immobilisation de la pensée dont témoigne ce figement. Cf. en annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « La compétence langagière ».

## LE FORMATEUR ET LE STAGIAIRE SELON L'AFOCAL ANALYSE (CRITIQUE) D'UNE CONCEPTION DE LA FORMATION

« Fondateurs et acteurs de l'AFOCAL tiennent à ce que le rôle du formateur soit moins celui d'un savant partageant sa vision que celui d'un compagnon de route capable de s'adapter à chacun pour lui permettre de découvrir ses capacités et l'encourager à se dépasser. La formation doit être le moyen de renforcer l'estime de soi chez un adolescent qui, en entamant un cursus BAFA, a fait le choix conscient ou inconscient de devenir une personne responsable.

A ce titre, il est important aussi de se préserver de toute manipulation. Michel RICHELMY rappelait encore que :

*“Par votre présence seule, vous allez marquer l'autre : l'exemple donné, un mot, une réflexion, un sourire, une allusion. Qu'il le veuille ou non, l'accompagnant va peser sur l'accompagné. [...]”* »

On trouve, deux pages auparavant, cette autre formule qui confirme ce qui précède :

« Nous devons être les témoins du choix que font des jeunes de devenir des personnes responsables, et leur donner les outils pour assurer et assumer cette décision. »<sup>467</sup>

\*

À première vue, rien que d'anodin dans ce passage. Lu rapidement, il ressemble à ce qui est écrit dans l'ensemble du fascicule ; il semble même qu'il pourrait se trouver dans un document similaire d'un autre organisme de formation. La lecture des pages précédentes attire simplement l'attention sur le mot « compagnon » puisque l'association a fait de l'« accompagnement » sa méthode pédagogique. On remarque qu'il est fait appel au grand auteur de référence de l'AFOCAL, Michel Richelmy.

D'une manière générale, l'ensemble des textes rassemblés dans ce fascicule soigneusement élaboré est relativement redondant, ce qui donne une forme de cohérence aux propos tenus, et certaines assurances quant aux observations et analyses qui suivent.

Les passages cités ci-dessus, à la réflexion loin d'être transparents, appellent un certain nombre d'observations.

1 - Il y a une incohérence manifeste entre l'affirmation de non influence du « compagnon de route capable de s'adapter à chacun [...] » et l'influence mise en évidence par l'idée que

---

<sup>467</sup> Source : AFOCAL, *Recueil de textes à l'usage des formateurs. BAFA et BAFD*, respectivement pp. 16 et 14. Les majuscules pour le nom propre sont dans l'original.

« l'accompagnant va peser sur l'accompagné ». Cette incohérence va prendre de la consistance avec ce qui suit.

En réalité, toute situation de formation est bien sûr une forme d'influence. Le « savant partageant sa vision » incarne un pouvoir du savoir aisé à identifier mais rejeté. Le « compagnon de route » occulte son pouvoir que la citation d'un auteur maison met pourtant immédiatement après au grand jour. On peut dès lors douter de l'intention de « totale liberté » qui est affirmée ailleurs dans le même fascicule.

2 - Notons que les stagiaires des formations BAFA sont ramenés à un statut d'« adolescents ». Les formateurs sont, en négatif, des adultes. Objectivement, c'est bien sûr faux, puisque si l'on fait s'achever l'adolescence à l'âge de la majorité, une proportion non négligeable des apprenants en BAFA (la moitié ou plus) sont des adultes. Si l'on fait de l'adolescence et de l'âge adulte une situation sociale (accès à des études supérieures ou à l'emploi, par exemple) ou une catégorie psychologique (la maturité, par exemple), l'affirmation est tout aussi problématique. Mais ce qui doit attirer le plus l'attention ici est une conception des stagiaires comme des adolescents et d'une relation de domination qui se cache. On voit poindre une définition normative implicite de ce qu'est un « bon stagiaire »<sup>468</sup>.

3 - Notons également que le texte affirme un projet *pour* l'autre, pensé à sa place, sans demande de sa part, partant un projet *sur* l'autre : « découvrir ses capacités », « se dépasser », « renforcer l'estime de soi » et « devenir une personne responsable ». Il ne s'agit plus ici d'une formation à l'animation.

4 - Le vocabulaire employé trouve ses sources dans quelques gisements contemporains : le sport (« se dépasser »), le développement personnel (« découvrir ses capacités », « renforcer l'estime de soi ») et, probablement, la religion (« devenir une personne responsable ») qui est au fondement de la création et de la composition de l'AFOCAL (même si l'organisation s'affirme laïque).

5 - Le stagiaire qui vient en formation en « a fait le choix conscient ou inconscient ». Lorsque le choix est conscient, on peut affirmer, comme ailleurs dans le fascicule, que le stagiaire a ses propres attentes de formation, condition nécessaire pour que la formation les prenne en compte. Mais lorsque le choix est inconscient ? Dans ce passage pourtant, le formateur et même l'organisme, et ce avant toute rencontre, sait que le choix, quand un « adolescent » s'inscrit en BAFA, ne peut être que de « devenir une personne responsable ». Pour le formateur et pour

---

468 Au sens où toutes les institutions ont une définition de ce qu'est leur « bon » usager : le bon élève à l'école, le bon malade à l'hôpital, le bon justiciable au tribunal *etc.*

l'organisme, l'inconscient du stagiaire est transparent. Qui plus est, les inconscients de tous les stagiaires formulent la même demande, et l'adressent à l'organisme de formation. Il y a donc individualisation de la formation, puisque le formateur est « un compagnon de route capable de s'adapter à chacun » mais uniformité des attentes des participants. Cela permet une uniformité individualisée de la formation, un accompagnement personnalisé identique, ce qui d'ailleurs correspond à ce qu'on observe en formation<sup>469</sup>. Les stagiaires sont tous différents, mais ils veulent tous la même chose. Le formateur, et même l'organisme de formation, font mieux que le psychanalyste : ils savent ce qu'il veut à la place de l'intéressé.

6 - Et que veut-il ? « Devenir une personne responsable ». Au-delà de la fiction de cette volonté, dont je viens de parler, il faut également noter le glissement sémantique : il ne s'agit pas d'une *envie de prendre des responsabilités*, mais d'un *choix*, donc beaucoup plus ferme, de *devenir une personne responsable*. Il ne s'agit pas d'expérimenter des situations, voire d'apprendre des comportements, mais bien de devenir autre chose, de se transformer.

7 - La plupart des stagiaires savent qu'ils vont prendre des responsabilités, cela relève de l'évidence : des parents vont leur confier leurs enfants. C'est aussi, largement, ce qui les attire. L'affirmation n'est donc pas fausse. Elle sélectionne une intention de la majorité des stagiaires, qui n'est pas la seule mais constitue un point d'appui, la « prise » que l'organisme se donne sur les participants à ses formations. Le propos définit, non pas le projet pédagogique de préparer des individus à une activité d'animation, mais une conception de la formation et une conception des apprenants.

Le « choix » de « devenir une personne responsable » suppose un double diagnostic, par le formateur (ou l'organisme de formation) et par l'intéressé : l'un comme l'autre considèrent que, avant le stage, le stagiaire n'est pas, pas encore, une personne responsable. Mais quel individu porterait sur lui-même un tel jugement ? Et qui sont donc ces formateurs pour porter sur autrui une telle évaluation ? Ils semblent être, à leurs yeux, et aux yeux de l'organisme qui a validé leur position de formateurs et qui définit ainsi leur mission, des spécialistes de la responsabilité et de « l'accompagnement » vers une nature, une attitude, une capacité de personne responsable.

Devenir responsable, ce choix même n'est-il pas justement le fait d'une personne responsable ?

8 - Introduction subreptice de l'inconscient, affirmation du choix de « devenir une personne responsable », ces deux glissements, au passage, dans les interstices d'un propos qui a toutes les

---

469 Dans toute cette analyse, je ne suis en rien ironique, mais au contraire très factuel, quant au texte analysé et à son pendant pratique.



apparences de la profession de foi libérale (au sens philosophique du terme) et humaniste, autorise les formations à viser une transformation de la personne et non la transmission de compétences. Le même fascicule affirme ailleurs et à plusieurs reprises : « [...] l'AFOCAL n'est pas un organisme d'apprentissage technique » (p. 12), « Nous ne formons pas des techniciens de la vie sociale ! » (p. 14, avec le point d'exclamation). Cette prise de position, où tout objectif qui ne porterait pas sur la transformation de la personne est réduit à un « apprentissage technique », autre glissement, confirme l'autorisation que se donne l'organisme de transformer, et non pas seulement former, les personnes qui s'inscrivent dans les formations.

Et cette autorisation, elle n'est donnée par personne d'autre, ni stagiaire, ni parent de stagiaire mineur, ni administration de tutelle (Jeunesse et Sports)<sup>470</sup> : elle est auto-accordée par le mécanisme décrit ci-dessus, qui relève de l'auto-persuasion.

9 - Ce discours sur la responsabilité peut-il être contredit ? Qui affirmera, au sein d'un groupe de stagiaires du BAFA composé aux deux tiers de jeunes lycéens habitués par l'enseignement à une forme de passivité, que devenir une personne responsable n'est pas son objectif, pire n'est pas un objectif légitime pour une formation à l'animation ? Qui osera opposer qu'il n'a pas attendu le stage pour prendre des responsabilités<sup>471</sup> ? Il s'agit, en fait, d'un propos infalsifiable.

Les formateurs eux-mêmes, jeunes précaires et salariés temporaires de l'association, ont-ils la possibilité d'apporter la contradiction, ou même de questionner des affirmations en ce domaine qu'on leur présente en formation de formateurs ; dont on vérifie s'ils en sont porteurs lors de leur période de probation ; dont l'usage leur ouvre la possibilité d'un emploi temporaire et d'une rémunération bien nécessaires ?

Comme ailleurs, comme le montrent les observateurs (par exemple A. Brodriez dans son observation du Secours populaire et des associations caritative, ou A. Collavald dans ses travaux sur les associations humanitaires), il existe dans l'association AFOCAL un petit noyau de militants très impliqués et très convaincus de ces affirmations<sup>472</sup>. C'est eux qui « donnent le la », le tempo des choix idéologiques, qui en sont les rédacteurs, les porteurs, les contrôleurs. Des entrepreneurs.

---

470 L'administration de la Jeunesse et Sports, ne disposant pas de référence réglementaire en la matière, ne s'immisce pas dans les pédagogies ni les projets éducatifs des organismes de formation, sauf si d'aventure ils étaient jugés dangereux. À titre personnel, les CEPJ peuvent avoir un avis sur ces questions, dont ils se servent le cas échéant quand ils sont dans une relation de conseil, mais pas de contrôle. Cf. l'annexe (de la *1ère étape*) « Le vague-à-l'âme des CEPJ ».

471 Un bref sondage mené à plusieurs reprises dans des stages BAFA montre que, à 17 ou 18 ans, les deux tiers des stagiaires ont déjà eu la responsabilité d'autres personnes, typiquement en tant que « baby-sitter » ou en tant qu'entraîneur sportif bénévole.

472 À plusieurs reprises, « *off the record* », des formateurs de l'AFOCAL et d'autres organismes m'ont fait part de l'existence de collègues intransigeants et de positions collectivement arrêtées qui les obligent malgré eux.

L'idéologie ne prend pas toujours l'apparence spectaculaire de la rhétorique. Elle se cache souvent dans les plis de ce qui pourrait passer pour une simple description. Une description qui est toujours, plus ou moins, une prescription.

## « ON AVAIT RÉPONSE À TOUT »

Yvon L., ancien militant et ancien permanent des CEMÉA pendant près de vingt ans, me livre ce récit plein d'auto-dérision.

« C'était dans mon stage BAFD, ça faisait plusieurs années que j'étais instructeur<sup>473</sup>, les stagiaires devaient élaborer un projet pédagogique en petits groupes. Nous avons constitué un petit groupe de travail à quatre. Sur les trois autres, deux étaient des instructeurs des CEMÉA comme moi. On discute, on discute, on n'est pas toujours d'accord. Enfin si : avec les deux autres instructeurs, on était toujours d'accord, sauf sur des détails. Le quatrième, lui, il avait souvent des propositions différentes. Alors il argumentait. Mais, à chaque fois, il se faisait tomber dessus par nous trois. Alors il a fini par baisser pavillon.

À la fin, je me suis dit qu'il y avait quelque chose qui clochait. Pourquoi on avait réponse à tout comme ça ? Pourtant, l'autre, il avait des bonnes idées aussi, qui tenaient la route.

J'ai fini par me dire qu'il y avait quelque chose de calcifié là-dedans. Quelque chose d'imperméable. »

---

473 C'est ainsi qu'étaient autrefois dénommés les formateurs, selon un vocabulaire issu de l'Éducation nationale.

## EXTRAIT D'UN DOCUMENT DES FRANCAS PRÉSENTANT LES « RENCONTRES DE FORMATEURS »

« Des week-ends pour :

- . faire connaissance entre formateurs,
- . partager un moment convivial,
- . nous former et échanger sur nos pratiques,
- . nous cultiver et réfléchir ensemble. »

« Tous militants de l'éducation...

Nous souhaitons pouvoir situer notre action dans la société actuelle et promouvoir une éducation qui permette au enfants et aux jeunes de comprendre et d'agir sur le monde.

Notre formation en tant que formateurs et formatrices porte donc à la fois sur la nécessité de connaître et de savoir utiliser des démarches de formation, mais aussi de nous informer et d'élargir nos horizons sur les questions actuelles de société : la démocratie ; l'économie ; la solidarité ; l'environnement. »

## L'ENTRE-SOI

Voici deux témoignages.

Diane P., la trentaine est une nouvelle formatrice aux CEMÉA Bretagne. Elle a été recrutée parmi les stagiaires d'un BPJEPS et, quand je la rencontre, encadre un stage BAFD, sa première formation, que je suis en observateur. Elle est animatrice professionnelle depuis une dizaine d'années. S'adressant à moi :

« Ça fait du bien de rencontrer des personnes comme toi qui viennent d'autres milieux. Parce qu'on n'en sort pas. Mon copain est animateur, tous mes amis sont animateurs, on est tout le temps entre nous. »

Lors d'une « conférence gesticulée »<sup>474</sup>, deux animatrices professionnelles jouent des scènes de la vie courante, la leur. L'assemblée, une soixantaine de personnes, est, d'après ce que je peux en connaître et ce qu'on m'en dit, quasiment exclusivement composée d'animateurs professionnels. Sur scène, l'une dit à l'autre :

« Je me suis rendu compte que mon copain est animateur, mes amis sont animateurs, mes colocs sont animateurs ; mes collègues, bien sûr ; en fait, tout les gens que je vois sont animateurs ».

Rires et sourires complices dans la salle. Manifestement, l'assemblée se retrouve parfaitement dans ce tableau.

Mais qui dit entre-soi dit aussi exclusion de ceux « qui n'en sont pas ».

« Les pratiques ethniques sont donc source d'opposition, mais au même titre source de conformité et d'intimité entre individus de même appartenance, source de "déracinement" pour les individus isolés en milieu étranger. »<sup>475</sup>

\*

Avec le sens de la dérision qui le caractérise, voici pour finir le témoignage de G. Genette à propos de ses observations de jeunesse et d'engagement dans le Parti Communiste Français des années 1950-1960 :

« [...] on n'était pas tant au Parti pour militer, qu'on ne militait pour justifier et réchauffer son appartenance au Parti. La raison en est simple : ce n'est pas la militance, mais bien l'adhérence infantile qui lie

---

474 « Conférence gesticulée sur les conditions de travail dans l'associatif » présentée le mercredi 18 mars 2015 au soir dans le cadre d'une semaine de mobilisation associative à Nantes « Rebattons les cartes » organisée par le Collectif des Associations Citoyennes 44.

475 André Leroi-Gourhan, 1965, tome II, p. 30.

les militants à leurs chefs, dont la véritable fonction consistait moins à agir sur le monde, qu'à tenir un appareil dont ils tiraient un pouvoir qu'ils n'exerçaient guère, circulairement, que sur lui. Quant aux simples adhérents, ils trouvaient dans le Parti la chaleur d'une famille et la préfiguration d'une société conforme à leurs vœux. Je ne suis pas sûr que ces traits soient propres au communisme : tout parti politique est en grand part une machine autotélique, dont la fonction cardinale est de s'entretenir elle-même, par combustion interne. »<sup>476</sup>

\*

L. Bargel, observant les mécanismes de la socialisation des militants politiques, décrit exactement ce que j'observe pour les militants des organismes de formation. Cette socialisation a pour effet

« [...] l'alignement entre identité personnelle et identité collective [...], la centralité du groupe de sociabilité ainsi matérialisé comme lieu privilégié d'investissement – où l'on retrouve ses amis – mais aussi de “refuge” fournissant une lecture et une pratique collective, et ainsi un langage pour dire son implication [...]. »

« Ce qui constitue un capital social susceptible d'être mobilisé en de multiples circonstances. »

En résulte ce que l'auteur nomme « une combinaison de croyances et de dispositions qui est à la source de l'adhésion émotive aux activités politiques. »

L'intégration relationnelle produit également une séparation du monde entre « eux » et « nous », basée sur la sensation de pouvoir agir sur le monde :

« elle en distingue les participants du reste du monde, “des gens”. »

« La centralité croissante de l'engagement dans la définition de soi des enquêtés et dans leurs activités quotidiennes autorise ainsi à parler de la formation d'un habitus militant, d'une unification de leurs pratiques et de leurs perspectives autour de l'activité politique. »

« [...] elles [les réunions et les discussions] encouragent une valorisation de ce corpus spécifique et des dispositions à vouloir l'acquérir [...]. La détention de ces connaissances spécifiquement politiques fournit également, plus subjectivement, un sentiment de compétence politique mais aussi la possibilité d'être reconnu comme compétent. »<sup>477</sup>

\*

« Raconter des histoires efficaces n'est pas facile. La difficulté n'est pas de raconter l'histoire, mais de convaincre tous les autres d'y croire. [...] Quand ça marche, pourtant, cela donne au Sapiens un pouvoir immense, parce que cela permet à des millions d'inconnus de coopérer et de travailler ensemble à des objectifs communs. »<sup>478</sup>

---

476 Gérard Genette, 2006, pp. 407-408. Les militants de tous bords parlent volontiers de « défendre nos idées ». Ils décrivent, dans un premier sens, les intentions de leurs actes. Mais un second sens de la formule leur échappe habituellement : celui de protéger les idées en question de ce qui pourrait les remettre en cause ou, pire, les faire abandonner parce qu'on n'y croit plus.

477 Lucie Bargel, 2014, citations respectivement pp. 185, 186, 177, 185-186, 186.

478 Yuval Noah Harari, 2015, p. 44. Par « Sapiens », l'auteur désigne bien entendu l'espèce *Homo sapiens*.

## L'ANIMATION, UN MÉTIER, NON *QUE* MAIS *OÙ* L'ON SE CHOISIT

On pourrait affirmer, de manière lapidaire – car cela ne correspond pas totalement à ce qu'en disent les intéressés –, que l'animation est un métier que l'on ne choisit pas mais où l'on se choisit.

« On choisit le métier d'animateur, bien que ce soit un second choix, parce qu'on se sent choisi. Il y a à la fois le coup de foudre et le registre électif. Cela permet à chacun de se regarder dans l'autre comme dans un miroir. Il y a là un mécanisme de co-adaptation à effet spéculaire. »<sup>479</sup>

Un métier de second choix nécessite probablement un peu plus de renoncement, génère un peu moins d'enthousiasme que lorsqu'on s'imagine médecin ou avocat. Et donc s'alimente un peu plus du choix électif, de la reconnaissance, du miroir, de l'alignement, de la synchronisation<sup>480</sup>. Rappelons que, justement, l'activité de formateur suppose une forme de cooptation qui ne dit pas son nom ; constitue pour beaucoup des intéressés une forme de réhabilitation et de revalorisation sociale, compte tenu de leur parcours scolaire très souvent défaillant ; et une forme de revanche sur ce dernier, au cours duquel ils ont expérimenté la domination dont l'animation et la formation semblent les libérer ; enfin leur propose un idéal qui leur semble plus élevé que celui que le système scolaire leur avait fait entrevoir.

Ce que je décris ici relève certes de la reproduction, mais ne se contente pas de la constater. Il ne s'agit pas d'une pure mécanique. Les processus qui permettent cette reproduction, qui lui sont favorables, s'alimentent des dynamiques intérieures des personnes et de leur parcours biographique pour, en les activant et les reformulant, permettre cette reproduction : l'illumination initiale souvent rapportée (« le sourire des enfants ») ; l'introduction dans l'animation par un initiateur et parent spirituel ; l'enthousiasme et l'alignement produits dans et par la formation ; l'arrière plan social, caractéristiques sociales et soutien familial ; le parcours biographique personnel<sup>481</sup>.

Ce sont ces mécanismes et ces besoins que, sciemment, les dispositifs de « rencontres » ou « regroupements » de formateurs favorisent et alimentent, créant du bien-être collectif et individuel, dans le but de générer l'alignement nécessaire à l'efficacité associative.

---

479 François Vatin, communication personnelle. Qu'il soit remercié de cette suggestion.

480 Nicolas Dodier (1993, p. 68) parle, quant à lui, d'« agrégation ». Il encourage à « étudier en tant que tels les procédés d'agrégation (statistiques, monographiques, politiques...) qui permettent de faire parler, penser, ressentir, et décider des entités collectives. ». C'est ce que je m'efforce de faire.

481 Cf. le § 4.10 « Animation, la vocation ou le “déclic” de l'annexe « L'animation dans son contexte historique, politique et économique et social » (*1ère étape*).

Bien plus encore que l'animation, la formation est une activité où l'on se reconnaît.



## DON ET CONTRE-DON

Il est fréquent d'entendre les dirigeants et cadres associatifs faire usage des vocables de « don » et « contre-don » lorsqu'ils tiennent un raisonnement utilitariste, celui d'un calcul explicite.

Régis B., directeur associatif, à une permanente : « non non, tu te trompes. Attirer des gens chez nous, ce n'est pas chronophage. Au contraire, c'est ce qu'il faut faire. On les invite à participer à un de nos week-ends, ils y apprennent des choses et ils sont reconnaissants. Don et contre-don : après, ils encadrent des formations, ça fait des formateurs. C'est comme ça qu'on gagne des formateurs. »

Pour ce qui m'en est apparu, il s'agit de notions qui sont passées dans le langage commun de l'animation, personne ne faisant référence à M. Mauss. Curieusement, l'étape d'acceptation du don a systématiquement disparu, le triptyque est devenu un diptyque. Après vérification (à plusieurs reprises) les locuteurs n'ont pas connaissance de cette étape ni de l'origine des notions employées. Ils les emploient en tant que synonymes d'une forme de générosité réciproque supposée et sans conscience de son caractère d'obligation, de pouvoir exercé sur l'autre voire d'interaction agonistique.

Il s'agit ici d'un parfait exemple du mécanisme que je dénomme « percolation »<sup>482</sup> : la répétition, la transmission par bouche-à-oreilles et par compagnonnage a fait perdre la connaissance de la source originelle, qui n'est plus accessible, partant impossible à adapter, comparer ou critiquer en toute connaissance de cause.

Avec mes interlocuteurs des organismes de formation, j'ai tenté à plusieurs reprises de faire valoir l'oubli de l'étape « acceptation » de la théorie du don. Je me suis heurté à chaque fois à une très forte opposition. En effet, c'est cette étape qui met en évidence le pouvoir exercé sur le bénéficiaire par le donateur. Le côté apparemment généreux ou désintéressé du don s'en trouve malmené et le raisonnement habituel (ci-dessus) retourné comme un gant. Le dévoilement du pouvoir exercé sur l'autre est très mal supporté par les formateurs de l'animation.

Le désintéressement fait partie des justifications rhétoriques de cette activité sociale. On se souvient que selon F. Mispelblom Beyer<sup>483</sup>, ce qui caractérise l'économie sociale et solidaire, c'est son discours sur le fait qu'elle est sociale et solidaire.

---

482 Et qui caractérise aussi les « savoirs » du management.

483 Frederik Mispelblom Beyer, 2007.

## L'ALIGNEMENT VU PAR N. CHOMSKY

Le propos porte sur les journalistes. N. Chomsky, dans une courte vidéo<sup>484</sup>, commente la déclaration unanime de journalistes français fort connus, que l'on voit auparavant à l'écran affirmant tous disposer d'une « totale liberté de parole ». Ses thèses peuvent parfaitement s'appliquer à la part engagée ou militante du monde social que je décris.

«[...] mais s'ils prenaient des positions qui vont en dehors de l'idéologie dominante, là, il écriraient même plus »

« [...] mais si tu rentres pas dans un certain cadre, dans un certain nombre de critères, tu ne seras pas pris en compte comme un des commentateurs écoutés »

« C'est différent dans les sociétés démocratiques ; là, la ligne du parti n'est jamais posée comme telle ; elle est sous-entendue ; et c'est dans ces présupposés qu'il pourra après y avoir un débat passionné, mais qui se limitera à ce cadre précis ; dans les sociétés démocratiques, la ligne, elle est comme l'air qu'on respire ; elle est sous-entendue, et elle donne du coup à tous les gens l'impression qu'il y a un débat très vigoureux ; c'est très efficace comme système. »

---

484 Sur la question : « Les journalistes sont-ils libres ? ». <https://www.youtube.com/watch?v=Y8GvCmKa88M>.

## LES DIFFICULTÉS DE LA REPRÉSENTATION SOCIALE ET SYNDICALE

L'animation, la formation, sont des activités qui se veulent iréniques. On devine bien sûr au travers des pages de mon exposé que c'est loin d'être toujours le cas, tensions économiques, débats d'idées, dispositifs d'alignement et mécanismes de domination aidant.

Les représentants syndicaux interrogés parlent des situations qu'ils observent et dans lesquelles ils sont impliqués. Leurs propos sont tellement explicites qu'ils se passent presque de commentaires. L'animation – et les organismes de formation sont de ce point de vue parfaitement conformes à cet environnement plus général – est un métier entre loisirs et travail, dans lequel tout se passe comme si les grilles de lecture de l'éducation populaire prévalaient sur celles de l'analyse politique des rapports de travail. Alors même que, paradoxalement, les animateurs ont, ou plutôt ont eu historiquement une forte culture politique.

Brigitte H., secrétaire nationale en charge de la formation au sein du syndicat SEP-UNSA<sup>485</sup>, décrit les difficultés de la représentation syndicale et de la défense des salariés dans l'animation. Voici ses explications les plus importantes.

*Pourquoi cette faible syndicalisation ? Pourquoi y a-t-il aussi peu de luttes sociales ?*

Brigitte H. : « Les gens qui sont dans l'animation, c'est parce qu'ils ont envie de faire quelque chose de positif pour les autres. Ils ont plein de bonnes intentions, de bienveillance.

Il y a aussi bien sûr la taille des structures, la plupart toutes petites, et les contrats sont presque toujours temporaires, sauf pour les titulaires de la fonction publique territoriale.

Et puis tout est différent partout. Les situations individuelles sont toutes spécifiques. Ça permet pas bien de se retrouver dans des situations similaires et de se sentir solidaires des autres.

Les employeurs sont soit des associations soit des collectivités territoriales. Le milieu, c'est celui de l'éducation, du militantisme, de l'éducation populaire. Les relations professionnelles sont plus celles de copains ou d'amis que de collègues. Les animateurs sont militants, et le directeur aussi. Ils défendent tous des valeurs communes.

Ils ne font pas la différence avec les relations professionnelles, c'est-à-dire les relations de salarié à employeur.

Quand on intervient dans les formations pour expliquer ce que c'est que le syndicalisme, on rencontre du scepticisme ou de l'opposition : ça leur paraît être de la bagarre, des revendications, un mauvais état d'esprit. Ils répondent que, avant d'entrer en guerre, il faut parler, que c'est comme ça que l'on résout les problèmes.

---

485 Syndicat de l'Éducation Populaire - Union Nationale des Syndicats Autonomes.

Il y a un méli-mélo de relations interpersonnelles, essentiellement affectives.

Le rapport de force n'existe pas comme en entreprise. Il n'y a pas de DRH, autrement dit pas de professionnalisme de la fonction employeur. »

*Une nouvelle génération d'animateurs.*

Brigitte H. : « Les nouveaux animateurs sont beaucoup moins militants que les anciens. Il y a 20 ans, c'étaient des militants qui rentraient en formation. Là, maintenant, la priorité générale c'est l'emploi. Du coup on découvre le métier en y entrant.

L'emploi dans des collectivités territoriales produit une fonctionnarisation des gens qui étaient entrés pour faire de l'éducatif. »

*Quand les difficultés apparaissent.*

Brigitte H. : « Mais même les animateurs actuels défendent des valeurs sociales et ils sont donc loin ou même contre les questions économiques.

Pourtant, le passage de bénévole à salarié engage des relations économiques, juridiques et de pouvoir.

Et tout est différent partout, les contrats, les horaires, les conditions de travail *etc.* En cas de problème, il faut creuser les situations individuelles, qui sont toutes différentes.

Il y a souvent des contrats de droit privé dans la fonction publique parce que les municipalités font appel à des associations, souvent para-municipales. Alors quand il y a des problèmes, le salarié il croit qu'il a affaire au maire parce qu'il est mis à disposition de la mairie, mais en réalité c'est à son directeur qu'il doit s'adresser mais lui aussi est salarié dans la même situation.

Les salariés ne s'y retrouvent pas, ils ne savent pas vers qui se tourner.

Quand on est appelés par un animateur, on commence par faire un tour d'horizon de sa situation. On essaye de dédramatiser, par exemple en lui demandant de mettre par écrit ce qu'il se passe, pour sortir de l'affect et en rester au factuel.

Les gens vivent très mal ce qu'il se passe. Parfois pour un simple incident comme un retard : *oui mais je compte pas mes heures, je reste le soir, et là j'ai été sanctionné parce que je suis arrivé en retard trois fois le matin en un mois.* C'est très difficile de les convaincre qu'il faut s'appuyer sur les faits et sur le droit. Ils ont le sentiment d'une trahison. Ils mettent beaucoup de temps pour comprendre la situation. Souvent, ils sont dégoûtés : *moi le militantisme, c'est fini.*

On commence toujours par accompagner le salarié, même s'il n'est pas syndiqué. Mais après, s'il faut intervenir, par exemple pour un entretien, il faut qu'il prenne une adhésion sinon on n'est pas légitimes et le directeur pourrait refuser l'entretien.

Le pire, c'est pour les vieux salariés, de 50 ans et plus, qui ont toujours été militants, engagés depuis l'âge de 16 ans, et qui sont virés comme des malpropres. Parfois juste parce qu'ils sont jugés trop vieux<sup>486</sup>. Ceux-là,

---

486 Rappelons-nous le témoignage de Bruno R. rapporté plus haut à propos des salariés âgés des Francas : « on leur cherche des fautes et on les licencie ».

moralement ils s'en remettent jamais.

Et souvent sans même respecter le droit du travail de base.

Ils changent d'attitude vis-à-vis des syndicats quand on a réussi à dépasser le stade de l'affect. »

#### *Quel syndicat dans la fonction publique et dans le privé ?*

Brigitte H. : « Dans la fonction publique, le syndicat est compétent pour toutes les catégories de fonctionnaires. C'est pas un syndicat métier. Il y a donc deux UNSA concernant l'animation : le UNSA-SEP qui est un syndicat métier mais destiné au privé, et l'UNSA Fonction Publique qui est lié à la fonction publique.

En plus, les contrats de type vacataire, les CDD, les contractuels se sont développés de manière fulgurante chez les employeurs de la fonction publique.

On cherche actuellement à permettre une double syndicalisation.

Parce que, quand on a des problèmes professionnels, ça relève de quel syndicat : de la fonction publique ou du métier ? Ça complique encore les choses pour la défense des salariés. »

#### *Au Ministère...*

Brigitte H. : « Au ministère, avant, les fonctionnaires Jeunesse et Sports, c'étaient des militants avant d'être des fonctionnaires. Maintenant, ce sont avant tout des fonctionnaires. On n'a plus de professionnels du secteur. Ils ne comprennent plus ce qui se passe. Ça a commencé avec la RGPP<sup>487</sup> en 2010. On a une administration qui ne défend plus les valeurs qu'elle cherche à promouvoir sur le papier et dans les textes. On n'a plus que des discours.

Votre travail [parlant de ma thèse], il est important, pour leur faire comprendre que ce n'est pas des emplois comme les autres, comme dans les entreprises. »

#### *Les organismes de formation.*

Brigitte H. : « Rien de spécifique [par rapport au tableau précédent : on est dans l'animation, tout autant]. D'ailleurs, ce sont souvent des organismes d'éducation populaire qui ont développé un secteur de formation, d'abord historiquement pour le BAFA-BAFD, puis dans l'animation professionnelle. La plupart du temps, ils relèvent de la convention collective de l'animation, parfois de la formation professionnelle.

Leur difficulté, c'est d'allier les contraintes de la formation, préparer des salariés pour des employeurs et transmettre des valeurs.

Les employeurs, ils disent qu'ils veulent des animateurs qui ont des valeurs, mais ils veulent surtout qu'ils maîtrisent des techniques d'animation. Les valeurs, c'est du discours. »

Il est une question que je n'ai pas posée à Brigitte H. : « comment faites-vous pour tenir ? ».

\*

---

487 Révision Générale des Politiques Publiques, officiellement lancée en 2007, puis remplacée en 2012 par la Modernisation de l'action publique (MAP).

Sa collègue Marie B., co-secrétaire national du SEP-UNSA, tient des propos tout à fait complémentaires :

*L'emploi associatif.*

Marie B. : « Les associations ce sont souvent de mauvais employeurs. Les petites, c'est une question d'incompétence. Les grandes, elles sont dans une logique gestionnaire, il faut être rentable.

En septembre 2016, il y a eu une grève nationale des animateurs. Dans ce cas-là, ce qu'on voit, c'est que les CDD c'est aussi une manière de tenir les animateurs. D'acheter la paix de l'équipe. Beaucoup n'ont pas fait grève. On a eu des messages *je suis avec vous mais je ne peux pas me permettre de faire grève sinon je perds mon emploi*.

Et puis il y a la proximité relationnelle. *On est une famille, on va pas se brouiller*. Quand on est que sur des question de droit, ça se règle facilement, sauf quand les gens sont de mauvaise foi. Mais comme c'est une famille, c'est souvent des affaires de famille. Alors là, on en est déjà au *burn out* quand on nous appelle.

En fait, on s'est enfermés dans une bulle, avec des grands mots et des grandes phrases »

*L'animation, une activité militante ?*

Marie B. : « Pour les jeunes animateurs, syndicat = problèmes. Beaucoup d'élus refusent l'étiquette syndicale. Il faut en passer par une déconstruction de l'image actuelle du syndicat contestataire.

Nous n'intervenons pas dans les formations [d'animateurs professionnels], sauf si on nous le demande ponctuellement, ou par exemple si un syndicaliste fait une intervention sur l'éducation populaire, il en profite pour parler du syndicalisme<sup>488</sup>. Ça ne fait pas partie du ruban pédagogique<sup>489</sup>, mais, bon, on le fait selon les contacts avec les formateurs. C'est une question de réseau. En plus, c'est souvent à la fin de la journée, reste qui veut.

Quand on a revu le socle de compétences [des formations professionnelles], on a demandé de mettre la formation syndicale dedans. Mais c'est pas passé au Ministère. »<sup>490</sup>

Le type d'observations rapportées par Brigitte H., Marie B. et Sylvie L. (ci-dessous) est abondamment développé dans *Le livre noir de l'animation socio-culturelle*, ouvrage écrit par des syndicalistes, honni par les dirigeants associatifs<sup>491</sup>, qui donne de très nombreux exemples de ce qui

---

488 Ce à quoi j'ai moi-même assisté dans un stage BAFD, confirmant s'il était besoin qu'il s'agit d'une formation professionnelle.

489 Terme consacré désignant le programme d'ensemble d'une formation professionnelle, découpée en semaines et éventuellement plus finement en jours si les semaines ne sont pas consacrées à un seul thème.

490 On peut s'interroger sur le constat que font mes deux interlocutrices, Brigitte H. et Marie B. : la question syndicale ne fait pas partie du programme d'une formation professionnelle, préparant à un métier. À vrai dire, plus généralement, le droit du travail y est à peine évoqué. Le fait que le « socle de compétences » ne comprenne pas la formation syndicale n'empêche nullement les formateurs de prévoir ces sujets ; cela ne les y oblige pas. Si la formation est une démarche intentionnelle, alors il convient de s'intéresser à l'intention de cette lacune.

491 Sa publication a suscité de vives réactions chez ceux-ci, appuyés sur des arguments du type « les auteurs n'ont rien compris à notre mode de fonctionnement ». Ce sont exactement celles que rapporte Daniel Gaxie de la part de

est résumé par mes interlocutrices, entre autres dans les fédérations de l'éducation populaire et les organismes de formation<sup>492</sup>. Son but est de faire savoir, faire connaître, les pratiques constatées de la part des employeurs et leur peu de respect du droit du travail. Comme le disent les auteurs dans l'avant-propos :

« Nous voulions un ouvrage composé de nombreux témoignages. Nous avons eu beaucoup de mal à en obtenir, tant sont grandes la souffrance de nombreux salariés et la peur d'être ensuite mis à l'index de ce secteur. Nous nous sommes donc heurtés [...] au refus de revenir sur une histoire personnelle trop violente, à la peur de se voir "barrer" la route d'un autre emploi, à cette honte spontanée de protester quand d'autres sont plus mal lotis. »

« Nous n'ignorons pas que les situations professionnelles conflictuelles auxquelles ils font référence sont plus complexes que ce que leurs témoignages, par nature partiels et partiels, peuvent laisser penser. [...] Mais ces témoignages ont cela d'intéressant qu'ils permettent d'entrevoir les situations complexes dans lesquelles s'élaborent les formes de l'exploitation capitaliste dans nos secteurs d'activité. »

« Cette faiblesse de la syndicalisation trouve aussi certainement ses origines, en partie, dans la structuration professionnelle récente de ces secteurs d'activité ; très vraisemblablement aussi dans la difficile prise de conscience par les salariés des conditions de travail et d'emploi qui leur sont faites : le discours des militants et des dirigeants associatifs – et bien souvent aussi des salariés eux-mêmes – sur la transformation sociale rend particulièrement difficile toute mise à distance vis-à-vis des pratiques de l'employeur associatif. »<sup>493</sup>

On ne saurait mieux dire. Quitter son employeur associatif, dans l'animation ce n'est pas seulement perdre son emploi, c'est aussi abandonner toute une série de rêves et de croyances : le coût de sortie est exorbitant.

\*

Dans les organismes de formation, il est rare qu'il y ait une représentation syndicale. Les raisons sont celles invoquées par mon interlocutrice : les salariés considèrent qu'ils n'ont pas de besoin d'être défendus ; qu'ils travaillent dans l'éducation populaire et que les relations y sont conformes aux valeurs de celle-ci ; qu'en cas de difficultés, elles seront aplanies par le dialogue. Certains ne sont pas syndiqués pour des raisons idéologiques ou politiques : refus de principe,

---

scientifiques se considérant eux-mêmes comme militants à la suite de la publication de son premier article sur les rétributions militantes (1977). Je me suis moi-même entendu comparer à « un ethnologue qui n'a rien compris et qui se fait jeter avec un coup de pied au cul ». L'auteur du propos, formé à l'ethnologie, confirme à son insu le caractère de « tribu » des membres actifs de son association. Et pourtant, nombreux sont les interlocuteurs de mon enquête qui m'ont confirmé les dires de l'ouvrage.

492 Les employeurs concernés sont préservés par l'anonymat. La lecture est cependant assez transparente, même pour moi. Comme me l'a dit Danièle F., formatrice professionnelle des Francas : « on se connaît entre nous, on se croise, on se parle, souvent on a travaillé ensemble ailleurs, on sait ce qui se passe, ce n'est pas difficile de deviner de qui ils parlent dans le livre. »

493 Marion Peyre, 2005, respectivement pp. 12, 12 et 14-15.

opposition à l'existence d'organisations telles que syndicats et partis politiques, rejet de l'offre syndicale telle qu'elle existe.

Une partie des organismes n'a pas, régionalement, une taille suffisante pour qu'existent des « instances représentatives du personnel » (IRP) : délégués du personnel (DP) et surtout comité d'entreprise (CE) et comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT). Ainsi l'AFOCAL annonce 8 salariés pour 6,5 « équivalents temps plein » (ETP), ce qui est inférieur au seuil de 11 salariés à partir duquel une élection de délégué du personnel doit être organisée par l'employeur. Les CEMÉA, Familles Rurales et les Francas ont un effectif (variable) supérieur à 11 mais toujours inférieur au seuil des 50 salariés qui rend obligatoire l'existence d'un CE et d'un CHSCT<sup>494</sup>.

Encore faut-il que des personnes veuillent se présenter, au moins pour le mandat de délégué du personnel. Pour les raisons explicitées ci-dessus, ce n'est pas souvent le cas. À défaut de cela, l'employeur déclare infructueuse l'organisation des élections. Lorsqu'elles ont lieu, la participation est très faible, essentiellement du fait du personnel administratif, par nature non militant. Il arrive même, c'est le cas aux CEMÉA, que ce soit l'employeur lui-même, invité par le Conseil d'administration à agir, qui sollicite un salarié pour cette fonction, hors élections : une nomination tacite, bien sûr de faible légitimité<sup>495</sup>.

Dans sa thèse sur les éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse, N. Sallée parle

« [...] des reconfigurations d'un groupe professionnel dont le rapport au travail et l'identité professionnelle sont de moins en moins médiatisés par un rapport au "métier" et à son sens politique fondateur. Se profilerait ainsi une nouvelle figure de l'éducateur qui, faisant de ce dernier un travailleur comme un autre, principalement identifié par son statut, accompagnerait une transformation du sens de sa professionnalité. »<sup>496</sup>

L'auteur suggère une alternative entre un métier politiquement défini et un métier statutairement caractérisé. Mais la politisation d'une activité ou d'un métier, qui suppose entre autres un corpus de connaissances, d'affirmations sur la société et sur elle-même, ce que N. Sallée nomme un « sens politique fondateur », ne se coule pas bien dans les transformations de la société, en tout cas celles qui concernent le métier de l'animation, plutôt rapides. Si les acteurs de

---

494 Étant entendu que, dans cet effectif, on ne comptabilise pas les services civiques. Sinon, le total (encore plus sujet à variations, les services civiques durant de 6 à 12 mois) serait en général supérieur à 50 personnes.

495 Pour le cas que je connais, la personne qui a accepté cette nomination est un ancien délégué du personnel, ayant effectivement été élu quelques années auparavant dans d'autres circonstances. Son action en tant que délégué du personnel se résume à... rien. Il est silencieux dans les réunions, n'y vient pas quand il lui faut se déplacer, ne s'intéresse aux cas de salariés en difficultés que plusieurs mois après le début de celles-ci. Impossible de savoir si cela arrange ou gêne l'employeur, en l'occurrence le directeur : un délégué du personnel est aussi, souvent, pour un dirigeant une source d'informations sur ce qu'il se passe dans une organisation professionnelle. Car les salariés s'expriment avec plus de liberté auprès de lui qu'en s'adressant à leur hiérarchie. Son rôle est bien, tout en défendant les salariés, de faire le lien entre les deux parties.

496 Nicolas Sallée, 2012, p. 354.



l'animation ont probablement été porteurs d'une politisation de cette activité, celle-ci ne s'est pas traduite par un corpus de connaissances stabilisé et faisant l'objet d'un accord collectif. Comment, d'un côté, à la fois s'adapter à des configurations sociales en transformation, à un métier dont les caractéristiques, du fait de ce que j'ai nommé sa « fluidité », changent en permanence et en même temps élaborer un ensemble de principes politiques, un discours collectif sur ce métier ? Mais comment, de l'autre, stabiliser un statut de « travailleur comme un autre » quand, à quelques exceptions près, tout ce qui fait ce métier se transforme ?

L'animation, si l'on raisonne sur ses effectifs, ne peut être considérée comme en voie de professionnalisation, celle-ci étant empêchée par la rapidité des variations qu'elle subit et le fait que la majorité de ses salariés y soient de passage.

L'auteur semble affirmer une forme d'incompatibilité entre la professionnalisation d'une activité et sa politisation, les transformations observées menant de la seconde à la première.

Mais l'animation, quant à elle, n'oppose aucune réaction collective à quoi que ce soit. Au contraire, elle se coule dans les transformations comme le fait un fluide dans les mouvements du terrain, et s'écoule dans le sens de la plus forte pente. Son marché du travail, très atomisé, est fait des initiatives locales de création, modification, suppression de besoins auxquels les animateurs ne peuvent mais.

« L'étude des collectifs de travail se fait généralement dans des métiers et des professions bien définis, stables, partageant une certaine tradition d'engagement collectif et de syndicalisation, avec de faibles turn-over et des moments de coprésences entre salariés permis par l'organisation et l'entreprise. Qu'en est-il quand ces conditions ne sont pas réunies, que l'organisation ne favorise pas les contacts, le sentiment d'appartenir à une même communauté de destin ou du moins d'avoir des intérêts communs ? [...] Comment se construisent le rapport au travail, l'identité ou le genre professionnel, les étayages sociaux, la coopération, la reconnaissance ? Quelles réponses les travailleurs ont-ils, ou non, réussi à donner par le passé aux défis posés par l'isolement ou la mise en concurrence ? Quelles réponses peuvent (ou non) donner les travailleurs aujourd'hui ? Quels sont les effets sur le rapport à la solidarité collective ? »<sup>497</sup>

Pour ce qui est de l'animation, le constat est simple : en dehors de quelques représentations syndicales chez les plus gros employeurs, grandes associations (comme l'Accoord ou Nantes Action Périscolaire) ou fédérations, il n'existe pas de réponse collective.

\*

---

497 Extrait du texte de présentation et appel à contribution de journées d'étude sur les « travailleurs individualisés, précarisés ou isolés », Colloque international du DIM Gestes, 22 & 23 juin 2017, <http://www.idhes.cnrs.fr/travailleurs-individualises-precarises-ou-isoles/>.

De fait, les luttes sociales sont une rareté dans les milieux associatifs. Marie B. fait état d'une grève nationale à la rentrée 2016 à propos des conditions dérogatoires – par rapport aux règles qui concernent les accueils collectifs de mineurs – portant sur les taux d'encadrement des enfants en péri-scolaire.

Un cas exemplaire, non pas de grève ou de mouvement social mais de mise au jour des pratiques associatives en matière d'emploi est celui de la Croix Rouge Française, association respectée sur la place publique s'il en est. À la suite de plaintes, l'inspection du travail a effectué en 2015, sur l'année 2014, un certain nombre de vérifications en matière de respect du droit du travail. Il en est résulté 3.800 constats d'infraction pour un total d'amendes potentiel de 2,8 millions d'euros. Ces infractions concernent des journées de travail supérieures à dix heures, des privations du repos quotidien minimal de 11 heures entre deux périodes travaillées, des durées de travail hebdomadaires supérieures aux 48 heures maximum. Ce qui est frappant dans cette situation, outre la place très symbolique que tient cette association, c'est que les plaintes des salariés telles que rapportées par la presse d'un côté, les explications et justifications des dirigeants de l'autre, sont exactement les mêmes que celles que l'on entend de part et d'autre dans l'animation en général et surtout dans le monde militant des organismes de formation<sup>498</sup>. Le scénario d'ensemble est également le même : après plusieurs alertes par des salariés auprès de la médecine du travail, c'est le représentant syndical qui a fait appel à l'inspection du travail. Il y avait un représentant syndical !

« La direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirrecte) a donc demandé – dans un rapport de 206 pages – que cessent immédiatement “ces dysfonctionnements, préjudiciables à la santé physique et mentale” des salariés. Et aussi de “réparer financièrement le préjudice causé à ces derniers par cette organisation du travail illégale, dangereuse et pathogène” ». <sup>499</sup>

Le bon sens populaire a une formule pour résumer cette situation comme celle, narrée plus haut, de l'utilisation frauduleuse des frais de déplacement pour rémunérer les formateurs : « pas vu pas pris »<sup>500</sup>.

Indiquons pour mémoire que le monde de l'animation n'est pas exempt des luttes entre syndicats et d'accusations réciproques, de complaisance, d'inefficacité, de complicité avec les

498 On pourrait également citer, en tant que conflit social dans une association emblématique où l'on retrouve les mêmes situations de souffrance et les mêmes justifications patronales, le cas un peu plus ancien d'Emmaüs. Voir par exemple : <http://www.la-croix.com/France/L-association-Emmaus-secouee-par-un-conflit-social-2010-03-08-602240>.

499 <http://cfecgc-santesocial.fr/croix-rouge-3800infractions/>. La facture totale, amendes et réparation des préjudices, a été évaluée à 11 millions d'euros.

500 Cf. ci-dessous les annexes « Les cités de justice. Le déni du droit du travail », « Les ruses du patron », « La CGT comme ennemie de classe ».

patrons, d'accords occultes avec la direction *etc.* Lorsque les majorités changent, une partie de ce qui a été fait par les prédécesseurs est déconstruit par les successeurs. Les enjeux sont les mêmes que chez les autres catégories d'employeurs<sup>501</sup>.

L'animation a une culture irénique mais qui, à l'occasion, sous la pression des faits, se découvre agonistique. Le dialogue, la parole, sont censés résoudre les problèmes et dénouer les conflits, les nombreux dispositifs de « réunions d'équipe » et autres « régulations » sont supposés y pourvoir mais ils sont contredits dès que la situation se tend, par exemple pour des raisons économiques.

Cette culture, du fait de son illusion pacifiée, ne veut ni peut-être ne peut prendre en compte la spécificité de l'emploi salarié dans son rapport à la coopération, la subordination, la soumission et la confrontation. L'emploi salarié n'est souvent pensé, dans le monde militant, que comme un cas particulier de l'engagement militant. Le droit du travail n'est considéré que comme une contrainte ou, parfois, un apport de ressources (services civiques, volontaires européens, emplois aidés). L'observation montre que, hors de la question de la bonne ou de la mauvaise foi, il est difficile à cet environnement social d'envisager l'injustice et la maltraitance dans le cadre spécifiquement salarié.

Dans le monde du travail, le discours patronal est ambivalent. Il promeut à la fois l'attachement du salarié à l'entreprise (« nous formons une équipe ») et un contrat de travail labile, que ce même patronat puisse décider de rompre lorsqu'il l'estime nécessaire. Dans les entreprises, les syndicats jouaient un rôle de médiation au sein de cette ambivalence : relativisant l'attachement d'une part, atténuant les possibilités de rupture d'autre part. Cette médiation lubrifie, en pratique, l'ambivalence précédente. Mais sans les syndicats ?

Dans le monde associatif, aucune instance ou presque, on vient de le voir, ne vient atténuer et mettre du jeu dans cette contradiction. Elle est d'ailleurs accentuée par, d'une part un attachement censément plus grand car plus moral et plus politique à son travail ; d'autre part, une précarité renforcée, à la fois structurellement par la fragilité de l'employeur, et juridiquement par l'usage surabondant des contrats temporaires aidés ou des situations de volontariat et de bénévolat. La représentation sociale et syndicale y est incertaine et peu développée.

Y a-t-il donc quelque chose qui fasse lubrifiant ? Peut-être le militantisme produit-il et l'attachement et une certaine tolérance à la volatilité du contrat de travail : à la fois la morale collective l'approuve, à la fois l'individu fait de son sacrifice une preuve supplémentaire de son engagement.

---

501 Cf. ci-dessous l'annexe « “Les directeurs apprennent-ils à diriger une AT ?” ».

Mais tout ceci suppose l'existence de cet attachement et de l'engagement militant. Sinon, le mécanisme s'assèche ; le modèle économique s'effondre. Il faut donc aller le chercher, le maintenir, voire le produire. On comprend dès lors que, chez ceux qui comptent le plus sur l'attachement militant, le droit du travail puisse être perçu comme un obstacle voire un ennemi. Il est perçu comme antinomique à l'engagement social libre, à la fois fort et volontaire.

Pour autant, tous affirment « travailler ». Mais, comme le disent certains, dans le monde tel qu'il évolue, on peine à savoir ce qu'est le travail : « on ne reconnaît plus le travail ».

Ne retrouverait-on pas là la grande angoisse de l'anomie ?

## DU JEU DANS LA FORMATION, OU COMMENT OCCULTER LA PEINE DU ET AU TRAVAIL DE LA VIOLENCE COMME ADVERSITÉ

Il y a du « je » et du « jeu » dans l'activité de formation. Et même du jeu dans les deux sens du terme : un côté ludique et un côté libre (jeu = degrés de liberté, latitudes et souplesses). Comment, dès lors, est-il possible de se plaindre de la peine ressentie dans ce travail ?

Comment cette peine peut-elle trouver à s'exprimer, cette brutalité, du travail et au travail, que ressent le formateur dans la position exposée qui est la sienne ?<sup>502</sup>

Une telle plainte serait considérée comme illégitime dans le cadre social examiné. De fait, il n'y a pas de représentation syndicale des travailleurs. Ils l'estiment inutile. Il n'y a rien à exprimer qui puisse ou doive l'être par le canal syndical. Il n'est pas jusqu'aux dispositifs collectifs de production de l'alignement et de l'enthousiasme qui ont comme autre fonction d'éviter qu'émerge une expression de la peine et de la plainte.

« Dans une organisation distribuée, ces doléances n'ont pas de statut spécifique, elles font partie d'un processus généralisé de négociations entre instances [...]. »

écrit N. Dodier<sup>503</sup>. Négociation « généralisée » du reste simplifiée à l'extrême, car la peine au travail est ordinairement reformulée en conflits de personnes, qu'il s'agit de traiter par la médiation<sup>504</sup>. Ce qui, bien sûr, évite la mise en cause du travail et de la gouvernance. De la même manière concourt à cette réorientation vers la responsabilité individuelle, pour les organismes qui la pratiquent, la référence à la pédagogie institutionnelle et le renvoi à celle-ci comme caution intellectuelle et morale<sup>505</sup>. Et l'auteur le dit très bien :

« Si l'expression des revendications canalisée par les dispositifs de représentation du personnel prévus par la loi est de plus en plus faible, la dramaturgie de la protestation individuelle dans des arènes locales, et dirigée contre des cibles proches (tel chef, tel collègue, telle équipe, ...), continue à exister, jointe à ce ressentiment

---

502 Cf. l'annexe (de la 4<sup>ème</sup> étape) « Formateur, un métier (diversement) exposé ».

503 Nicolas Dodier, 1995, p. 302.

504 Cf. l'annexe « La production du conflit comme simplificateur social ».

505 Cf. l'annexe « La pédagogie institutionnelle. Récit d'un travail collectif, ou quand connaissance et ignorance se produisent mutuellement ». J'y montre comment la dite « pédagogie institutionnelle » a entre autres comme fonction, ignorée des acteurs, celle de protéger l'institution contre les mises en cause.

contre des acteurs lointains et peu identifiés, que l'on peut recueillir, en tant que sociologue, dans des entretiens. Dès lors où il existe moins de lieux et de moments consacrés exclusivement à la négociation de la peine, du fait notamment d'une érosion des dispositifs syndicaux, la protestation s'exprime en grande partie dans des actes qui ne sont pas à proprement parler dissociés de l'activité elle-même, et qui constituent une trame discrète qui agit en retour sur le fonctionnement de réseaux. Les opérateurs se font alors justice eux-mêmes par un dosage silencieux de leurs efforts dans l'activité technique. »<sup>506</sup>

Et, en formation, cela s'exprime banalement sous la forme d'une distance critique et caustique du formateur vis-à-vis de son organisme employeur, voire vis-à-vis des dispositifs formels de la formation (évaluation, instance de pilotage) ; parfois lorsque les modalités discursives ou pédagogiques sont prescrites, par de la prise de distance ou une non application de ces instructions et procédures.

Dans ce cadre social, donc, la violence du travail et au travail ne saurait exister. La violence est conflits et la violence est adversité :

« Au-delà de la violence comme *peine*, généralement adoptée par les spécialistes des conditions de travail, qui restent ici dépendants de la catégorie arendtienne du travail, je souhaiterais rendre justice à la dimension de la violence comme *adversité* dans l'action [...]. »<sup>507</sup>

Vue par les formateurs, la violence n'est pas tant celle du travail, dont ils acceptent les difficultés par militantisme ou par dépendance (selon leur mode d'engagement) que celle de l'adversité : les difficultés matérielles de la formation, les résistances opposées par les stagiaires, les affres de l'évaluation formulée par ces derniers *etc.*

Cela produit aussi ce que les observateurs décrivent bien<sup>508</sup>, des dépressions et des *burn out* : d'un usage de soi librement consenti à une usure de soi – c'est-à-dire un mésusage de soi – aboutissant à retournement contre soi de la violence du travail.

Cette question de la peine dans le travail ne peut guère émerger dans la plupart des organismes. L'activité de formation dans l'animation professionnelle est symboliquement dominée, voire dévalorisée, et une prise de parole de ses acteurs n'est pas envisagée favorablement ; quant à l'animation volontaire, les équipes de formation sont réputée, justement, volontaires ; elles sont suffisamment volatiles ou hors-sol pour que n'émerge pas une parole et une revendication portant sur le travail. D'où une manière individuelle de faire face à la violence comme adversité :

« Vis-à-vis de l'action, la violence fait partie de l'*adversité* à laquelle est confrontée la personne, et grâce à laquelle elle s'accomplit en la maîtrisant. La violence est un élément de l'épreuve [...]. »

---

506 Nicolas Dodier, 1995, pp. 303-304

507 Nicolas Dodier, 1995, p. 301, italiques de l'auteur.

508 Cf. les travaux de Marc Lorient.

« La valeur de la personne est mise en scène par la confrontation à une violence que l'on pourrait qualifier de "générique", c'est-à-dire qui constitue une menace pour toute personne ordinaire, mais qui, justement, ne constitue pas véritablement une menace pour cette personne-ci, du fait de ses habiletés dans l'action. »<sup>509</sup>

Et l'auteur évoque « *un éthos dramatisé de la virtuosité*. »<sup>510</sup> que l'on observe effectivement à l'occasion. Dramatisant sa virtuosité, le formateur maximise son exposition, ce qui lui permet, aux yeux de son public, de ses collègues, de sa hiérarchie et aux siens propres, de sortir grandi de l'épreuve qu'il s'impose. Il lui semble être maître de la situation, émancipé dans son travail, car cette exposition, c'est lui qui la décide.

« [...] les *arènes des habiletés techniques* : lieux d'épreuve des capacités de l'individu confronté dans ses actes au fonctionnement des objets techniques et placé au carrefour des jugements d'autrui. »<sup>511</sup>

« Être engagé dans cet éthos [de la virtuosité], c'est considérer l'activité technique comme épreuve de soi, à travers la mise à l'épreuve de certaines qualités de la personne : habileté, concentration, courage, sang-froid, etc. L'activité est à la fois connaissance de soi pour la personne elle-même qui s'explore en agissant, et reconnaissance de soi par les autres. »

« [...] parce qu'une caractéristique des arènes d'habileté est leur invisibilité dès que l'on sort de l'espace généralement très local des jugements qui s'exercent sur l'activité technique [...]. »

Invisibles au-delà certes, mais non pas indescritibles ni irracontables. « Ces compétences ne seront plus considérées, cette fois-ci, comme ensemble de ressources nécessaires aux humains pour faire fonctionner les réseaux, mais comme interrogation que les opérateurs se posent à eux-mêmes et aux autres concernant leurs habiletés respectives. »

Ces mécanismes constituent ainsi une reformulation totale de la difficulté du travail, que l'individu reprend à son compte et dont il ne pourrait ou saurait dorénavant faire reproche à son employeur ou à son cadre de travail.

---

509 Nicolas Dodier, 1995, pp. 307 et 308.

510 Nicolas Dodier, 1995, p. 308, italiques de l'auteur.

511 Nicolas Dodier, 1995, respectivement pp. 220, 221, 222 et 222 (italiques de l'auteur).

## LES CITES DE JUSTICE

### LE DÉNI DU DROIT DU TRAVAIL

Rappelons-nous les affirmations du directeur régional des CEMÉA, Régis B., et du président, Arnaud V., et d'autres avec eux, selon lesquelles le droit du travail n'est pas opérant pour analyser, comprendre, juger les situations de travail des permanents associatifs.

Arnaud V. : « Moi, quand je travaille 30, 35, 40 heures dans une semaine pour l'association, je suis à côté de permanents qui sont payés pour ça alors que moi je suis pas payé pour. On peut pas raisonner à partir du droit du travail. [...] On réfléchit pas dans le même cadre de pensée, je pourrais même dire qu'on réfléchit pas dans le même paradigme. »

Tel que restitué par N. Dodier, le raisonnement de L. Boltanski et L. Thévenot<sup>512</sup>, dans leur travail sur les « cités » est le suivant :

« Tous ces êtres [objets, principes, épreuves, relations etc.] constituent l'environnement adéquat pour se coordonner selon la justice à l'intérieur d'un monde, les êtres des autres mondes étant ignorés ou dénoncés. »<sup>513</sup>

Pour ce dont il est question ici, il y a bien affrontement, et contestation réciproque, de deux mondes, ou de deux cités, ou de deux types d'épreuves de justice, qui se récusent mutuellement : d'un côté, la cité civique, de l'autre la cité inspirée. On voit parfaitement cet écart d'interprétation, de référence même, dans les propos de Brigitte H. rapportés ci-dessus<sup>514</sup>. S'agit-il de mondes irréductibles ?

En pratique, il est bien évident que le droit du travail ne peut être totalement ignoré de ces employeurs. Dans les situations de tension, on observe aisément son utilisation opportuniste en alternance avec une rhétorique de l'engagement – tantôt cité civique, tantôt cité inspirée – par les dirigeants associatifs selon le profit qu'ils peuvent en tirer. Cette argumentation à géométrie variable a le double avantage de faire taire quand on fait référence au droit, et de puiser dans une caution morale quand elle s'appuie sur l'engagement militant.

Bien sûr, comme en témoignent les propos des représentants syndicaux, la culture du salariat est largement partagée, vivante, et resurgit à l'occasion des conflits du travail. Culture associative

---

512 Luc Boltanski, Laurent Thévenot, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

513 Nicolas Dodier, 1993, p. 71.

514 Cf. l'annexe « Les difficultés de la représentation sociale et syndicale ».



contre culture salariale, dès lors la confrontation, le désaccord, voire l'affrontement sont d'autant plus affirmés, plus marqués, plus vifs que, d'un côté comme de l'autre, ont été construits par le temps des argumentaires, des preuves, des raisonnements, des ressources formelles, une histoire, des exemples significatifs, un réseau de relations, un ensemble de certitudes mutuellement étayées, une rhétorique. Comme l'écrit N. Dodier,

« [...] un grand réservoir de capacités individuelles et de supports externes. »

Qui précise : « L'existence de ce fonds commun est lié au fait que nous vivons dans des sociétés basées sur des philosophies politiques maintenues vivantes par le travail d'une tradition. »<sup>515</sup>

Cet écart n'empêche pas de poursuivre le dialogue :

« Il est important ici de noter que l'ajustement réciproque des actions ne présuppose pas toujours un engagement symétrique, de part et d'autre, dans la même forme de coordination. En effet, comme nous l'avons noté, l'intercompréhension minimale est toujours présente pour réaliser un ajustement entre les personnes, quelles que soient les formes de coordination dans lesquelles les personnes sont engagées par ailleurs. Pour préserver cette dissymétrie possible, nous dirons que les personnes sont engagées, de part et d'autre, dans des régimes d'action distincts. Les personnes peuvent coordonner leurs actions respectives sans être engagées dans le même régime. »<sup>516</sup>

N. Dodier montre (p. 74) ainsi que les « cités » de L. Boltanski et L. Thévenot, engageant des régimes de justice, sont très intégrées, très rigides et très antagonistes ou incompatibles. Se servant entre autres de *Les cadres de l'expérience* de E. Goffman, il fait valoir que les cadres dans lesquels agissent et interagissent les personnes peuvent être bien moins intégrés et bien plus minimalistes que cela. Dans la vie ordinaire en particulier. On pourrait en déduire que les cités sont utiles pour bien comprendre les moments de rigidité qui émergent dans les débats et les désaccords. Mais que la navigation d'une cité à l'autre serait mieux expliquée par des cadres d'interaction moins rigides et souvent simultanément présents chez la même personne : le même individu peut à la fois être porté par ses choix militants et par des raisonnements économiques, en tentant de rendre les uns ou les autres compatibles, ou il peut se désintéresser des seconds sans pour autant ignorer leur existence, être aveugle à leurs effets, composant donc intérieurement et relationnellement avec les deux.

L'auteur le dit :

« Ces passages entre des régimes successifs traduisent l'hétérogénéité interne de l'action dans l'univers contemporain.

---

515 Nicolas Dodier, 1993, pp. 71 et 71.

516 Nicolas Dodier, 1993, p. 74.

Cette hétérogénéité résulte tout d'abord de la pluralité des formes de coordination maîtrisées par chacun. Contrairement aux hypothèses trop simples des approches culturelles, les personnes ont la possibilité et la capacité de s'engager dans plusieurs formes d'action. »<sup>517</sup>

Et, par ailleurs, les ancrages externes de l'action rencontrent des « appuis externes » qui imposent leur existence ou leur permanence. Un budget par exemple, existe et donne des informations indépendamment de la volonté des protagonistes, du moins celle de l'instant.

« Leur engagement ne suit pas uniquement un flux intérieur d'états et de dispositions, mais se trouve guidé, parfois à contre-courant de leurs premiers mouvements, par les appuis conventionnels externes. À la limite, elles seront conduites, sous la pression de la situation, à "basculer" d'un régime dans un autre. »

Et pour passer de l'un à l'autre, N. Dodier parle de « la constitution d'une façade et d'un intérieur, la séparation de soi entre plusieurs personnalités [...] » et évoque « les processus qui conduisent à la fabrication d'assemblages entre les scènes successives : double ou triple langage, opérations de traduction. »<sup>518</sup>

Dans le monde que j'observe, ces « navigations » ne se voient jamais tant que dans le rapport des militants à la question économique. On les qualifiera volontiers d'ambivalence voire d'incohérence, mais elles sont surtout des capacités à embrasser les contradictions. Et d'une certaine manière, de s'affranchir d'une tentation totalisante de la pureté.

Car ces contradictions sont celles du monde.

---

517 Nicolas Dodier, 1993, p. 75, italiques de l'auteur.

518 Nicolas Dodier, 1993, pp. 76, 77 et 77.

## LES RUSES DU PATRON

Sylvie L., représentante FERC-CGT<sup>519</sup> au comité d'entreprise national des CEMÉA, me raconte :

« Je vais te donner un exemple, tu vas te faire une idée. Une fois, c'était quelques minutes avec une réunion syndicale avec Jean-Luc P. [le directeur administratif et financier]. J'étais en train de discuter avec des camarades du syndicat qui venaient des régions. On me tape sur l'épaule, je me retourne, et paf, Jean-Luc P. qui me fait la bise et qui me dit *tu vas bien ?* d'un ton sympathique. Il fait jamais ça quand on se voit d'habitude. Je lui fais jamais la bise. Certainement pas. Je lui serre la main. Et je le tutoie pas. Mais là, il a fait ça, devant les autres. Je suis sûre qu'il l'a fait exprès, pour me discréditer devant les camarades. Après, obligée de leur dire que c'est pas comme ça d'habitude, que je suis pas familière avec lui *etc.* J'étais super gênée. »

---

519 Fédération de l'Éducation, de la Recherche et de la Culture - Confédération Générale du Travail.

## LA CGT COMME ENNEMIE DE CLASSE

Sylvie L., élue FERC-CGT des CEMÉA, raconte :

« Dans une AT [Association Territoriale, ou Régionale], un permanent cherchait des infos sur ses droits parce qu'on lui avait proposé un changement de poste. Je ne sais pas comment, il a été mis en contact avec moi et je lui ai donné les informations dont il avait besoin. Il a vérifié auprès de l'inspecteur du travail, c'était exact. Donc ensuite, il est resté en contact avec moi. Et puis son directeur régional est venu à savoir qu'il s'était renseigné auprès de la CGT. Alors il l'a engueulé, et depuis il lui fait la guerre, et tous les coups sont permis. Il a été accusé de je sais quoi dans le travail, c'est l'inspecteur qui l'a innocenté, et ils ont même tenté de l'accuser de viol ! ».

Cette attitude des dirigeants associatifs vis-à-vis de la CGT n'est évidemment pas aussi paroxystique partout mais ce syndicat est habituellement fort mal vu, par les dirigeants et par nombre de salariés, pour lesquels il s'agit d'un syndicat « chicaneur » et « fouteur de m... ». Dans un monde où la culture politique est plutôt développée, il est aisé de comprendre qu'aux rapports entre patrons et salariés se superposent ici des relations de classe.

## « LES DIRECTEURS APPRENNENT-ILS À DIRIGER UNE AT ? »

Sylvie L. est, en tant que déléguée élue au comité d'entreprise national, au courant des différentes « affaires » qui se déroulent dans l'ensemble des associations régionales<sup>520</sup> des CEMÉA. Lors d'un entretien, elle m'en dresse un tableau d'ensemble peu reluisant. Dans environ la moitié de ces associations sont en cours des licenciements contestés par les salariés ou des actions aux Prud'hommes pour licenciement abusif. Par ailleurs, selon elle, les « *burn out* » se multiplient ainsi que les départs en rupture conventionnelle suspects. Elle me fait également part d'appels récents de deux présidents (élus) en conflit avec le directeur (salarié), qui ne savent plus comment s'y prendre pour protéger les salariés de leur association.

Elle recense, exemples à l'appui, un certain nombre de pratiques de direction, qu'elle observe comme fort répandues. Elle me cite :

- « Des pressions directes sur les salariés et sur les représentants syndicaux, des menaces ou insultes à l'endroit des syndicalistes.
- Un usage fréquent de la menace disciplinaire (avertissements, avertissements avant licenciement) à destination des salariés gênants pour leur hiérarchie.
- Des dossiers de licenciements qui ne tiennent pas, où les fautes répertoriées sont imaginaires, gonflées ou insuffisantes pour justifier le licenciement.
- L'obsession du retour à l'équilibre économique qui justifie tous les comportements vis-à-vis des salariés, toutes les pressions managériales, au nom de cet objectif considéré comme supérieur.
- La pratique fréquente de la discrimination salariale, certains étant plus payés que d'autres pour le même travail ; certains postes dont le titulaire est parti étant repris par d'autres pour un salaire moindre.
- L'usage systématique et étendu des services civiques comme main d'œuvre à très bon marché, que l'on voit reprendre des missions ou des « bouts » de missions auparavant attribuées à des permanents.
- L'attente de soumission, non seulement salariale, mais militante, contrepoint de l'utilisation de la culpabilité militante, et la mise en route de la chasse à l'homme dès que cette soumission n'est plus obtenue, en particulier avec les plus faibles que sont les services civiques.
- La pratique systématique de la calomnie et de la mauvaise foi : *je ne comprends pas* répété dix fois, par exemple.
- La non transmission des informations aux représentants syndicaux, et la fin de non recevoir leurs demandes : *nous n'avons pas ces informations.* »

---

520 Ou « associations territoriales », dites AT.

Enfin, elle raconte la surprise et le malaise de jeunes représentants syndicaux qui découvrent les tensions qui règnent entre direction et syndicalistes au sein des instances représentatives du personnel. Ils pensaient se trouver à l'abri de ce qu'on sait habituellement des « rapports sociaux » dans le monde du travail. On pourrait parler à leur endroit d'illusion irénique.

\*

Elle me fait part, par message électronique, de son observation que les méthodes d'encadrement utilisées par les différents directeurs régionaux de l'association sont tout à fait similaire, et de sa conviction qu'ils sont formés à ces techniques d'encadrement et de, dit-elle, « répression des salariés ». Elle me demande mon avis. Voici une partie de ma réponse (communication privée) :

« Pour ma part, je doute de l'existence d'une transmission délibérée, dans des formations, de certaines pratiques que l'on peut considérer comme autoritaires et anti-démocratiques. D'une part, ce serait dangereux pour leurs auteurs, car soumis au risque de fuites ; d'autre part, il s'agit d'une manière de faire coûteuse en énergie, car susceptible de rencontrer des résistances, de faire l'objet de débats voire de controverses, d'aboutir à des refus engendrant des licenciements de directeurs avec là aussi pour conséquences des fuites ainsi que, bien sûr, des difficultés pour les associations régionales correspondantes (en l'absence d'un directeur territorial).

Il me semble qu'on peut tout aussi bien les expliquer par : les circulations "spontanées" de pratiques, au cours des échanges entre directeurs, formels et informels ; l'effet d'homogénéisation, de conformation, de socialisation que produit le besoin d'appartenance ; les conseils réciproques, les récits de situations, les présentations biaisées de celles-ci ; pour les nouveaux directeurs, le besoin de se montrer à la hauteur de leurs missions ; la solitude intrinsèque à tout poste de direction, dont en plus aux CEMÉA les responsabilités sont étendues et écrasantes, poste qui est caractérisée par une concentration de regards et des attentes sur le directeur régional, laquelle rend vitale la mise en commun, le soutien des autres, le sentiment de bien faire par comparaison ; la construction collective, et la confirmation par les effets du collectif, d'un sentiment d'assiégé du directeur régional ; l'effet des allusions, des propos ironiques, des suggestions, des menaces voilées, autrement dit des propos manipulateurs à l'endroit des directeurs, entre eux et par la direction ; les pressions économiques et les probables pressions de la direction générale, les modèles qu'ils donnent à voir ; éventuellement les pratiques dans d'autres associations, car les CEMÉA ne sont pas uniques en ce domaine.

On pourrait certainement trouver d'autres raisons de penser que cela fonctionne plus spontanément que délibérément.

Ces constats ne sont d'ailleurs pas autre chose que ce qu'on nomme en sociologie une "socialisation professionnelle", qui s'alimente de la sociabilité professionnelle.

Le moins que l'on puisse dire, et c'est là que le mécanisme est peut-être le plus problématique pour le fonctionnement de l'association, c'est que ces tendances autoritaires, maltraitantes et de mauvaise foi ne font l'objet d'aucune régulation sérieuse, ni collective, ni de la part de la direction générale, ni malheureusement, en général, de la part des instances élues que sont les Conseils d'Administration.

Mon hypothèse centrale, mais il y a d'autres explications, est que la valeur accordée aux causes défendues

produit ou permet une sorte d'auto-évaluation, d'auto-classement comme relevant d'une catégorie morale supérieure au reste de la société, ce qui permet d'en transgresser les règles les plus triviales telles que celles du droit du travail, au nom de la cause certes, mais aussi au nom de ce jugement de supériorité que l'on porte sur soi-même.

Il est quelque chose que l'on sous-estime souvent concernant les dirigeants. C'est que leur préoccupation quotidienne, jour après jour, est d'abord d'assurer la continuité, le non changement, la sécurité de l'institution dont ils ont la charge. Faire aujourd'hui comme hier, préparer demain pour qu'il soit comme aujourd'hui. Tout changement, tout indice de celui-ci, toute tentative en ce sens est d'abord un danger, au moins si elle ne vient pas d'eux. Les dirigeants qui "impulsent le changement", selon la fameuse formule, sont en réalité ceux qui peuvent se défausser des échecs sur d'autres, souvent sur leurs collaborateurs. »

## L'ORDRE DU JOUR OU LES AFFRES DE LA DÉMOCRATIE

L'analyse ci-dessous est extraite d'un travail d'enquête interne mené avant mon inscription en doctorat, comme membre mais aussi observateur actif de l'association concernée, ici les CEMÉA. Elle porte sur des dispositifs interne d'échange sur des domaines délimités d'activité, dénommée « groupes de pilotage ».

\*

Les groupes de pilotage sont réputés être des instances participatives et démocratiques. Par les militants, ils sont perçus, en réalité ou idéalement, selon cette référence.

La manifestation la plus évidente pour tous de la démocratie interne concerne les modalités d'animation : les débats sont-ils possibles<sup>521</sup>, comment les décisions sont-elles prises, les conclusions sont-elles parfois ou souvent autres que celles que défendait le permanent responsable de secteur ?

En pratique, qu'en disent les militants ?

Le point de vue des militants sur la qualité des débats donne dans l'ensemble un sentiment de relative satisfaction même s'il ne manque pas de contre-exemples.

Il ne m'a jamais été dit que les comptes-rendus ne seraient pas représentatifs de ce qu'il s'est dit en réunion. Ils ne sont pas contestés.

Reste une question qui, avec le recul, paraît essentielle : celle de l'élaboration de l'ordre du jour des réunions des groupes de pilotage. À ce sujet, on peut envisager en théorie plusieurs niveaux de participation caractérisés par plusieurs niveaux d'influence des membres du groupe sur cet ordre du jour.

1 - Le plus basique, jamais rencontré, est l'ordre du jour établi de manière unilatérale et non discutable par le permanent (ou l'animateur du groupe).

2 - Le cas le plus fréquent est l'ordre du jour amendable. Ce n'est pas pour autant qu'il est amendé, ni que les propositions d'amendement sont automatiquement adoptées. Disons que, en pratique, il est à 100% amendables et à 50% effectivement amendés.

---

521 Il y a débat si celui-ci est préparé et que cette préparation a été favorisée, facilitée ; si le temps nécessaire au débat est prévu ; si le jeu des personnes ne prend pas le dessus, donc s'il y a régulation ; si les conclusions ne sont pas tirées d'avance, par exemple par une décision déjà prise. Rien de tout ceci n'échappe aux militants.



L'une des difficultés pour la proposition d'un amendement de l'ordre du jour est qu'il faut, pour cela, que les membres du groupe aient les informations nécessaires pour formuler cette proposition et, le cas échéant, la défendre. La plupart d'entre eux se basent sur la cohérence entre l'ordre du jour et d'autres éléments d'information, singulièrement un point de situation lorsque le permanent responsable de secteur a la bonne habitude d'en émettre un avant la réunion. En d'autres termes, les propositions de modification se basent de toutes façons sur la sélection proposée par le permanent. Il semble ainsi qu'aucun groupe ne soit en mesure d'aller, en actes, plus loin dans l'élaboration collective de son propre programme.

3 - Un point qui semble aveugle est que la manière de traiter un sujet à l'ordre du jour a une influence incontestable sur la « valeur » de ce sujet et, probablement, sur les décisions qui seront prises. On peut lui consacrer 5 ou 15 minutes, en faire un sujet d'information ou de débat, le placer en début ou en fin de l'ordre du jour *etc.*

Plus largement, l'émission d'un ordre du jour et, si c'est le cas, d'un point de situation préparatoire, font l'objet par le permanent d'une nécessaire sélection des informations, projets, dossiers à soumettre ou non au groupe, sélection portant également sur la modalité de soumission (information ou débat, éclairage ou décision *etc.*). Il en est de même de la part donnée aux opérations et à la stratégie, ou de la manière de présenter les sujets en termes tactiques ou stratégiques, de principe ou d'opérations, ou encore la façon de les problématiser. Plusieurs personnes rencontrées m'ont dit s'interroger sur la façon d'opérer cette sélection et sur le regard (critique, distancié) qu'ils pourraient porter sur ce processus, sans pour autant se sentir en mesure de faire plus que, justement, de s'interroger : la question est identifiée, elle n'a pas encore de réponse, en actes, dans les groupes.

4 - De la même façon, la part donnée à la politique / à la stratégie et celle attribuée à la tactique / aux opérations est largement, et même uniquement, soumise à l'appréciation du permanent. Elle n'est guère identifiée, peut-être parce que le vocabulaire employé<sup>522</sup> brouille ces différents niveaux.

5 - Enfin, notons que, si l'on veut pousser le raisonnement jusqu'au bout, ce n'est pas seulement la possibilité de participer à la sélection des sujets qui constituerait un aboutissement démocratique, mais aussi la clarification des critères qui sont utilisés pour cette sélection et même des raisons pour lesquelles tel critère est utilisé au détriment de tel autre. Nous sommes là au bout

---

522 Le mot « stratégie », à la connotation très positive, est employé de façon extensive, souvent en lieu et place de « tactique ».

des poupées gigognes de l'élaboration démocratique. Ces deux derniers niveaux n'ont jamais été envisagés par les personnes que j'ai rencontrées.

Ce type de question est-il d'ailleurs supportable par le permanent concerné sans être ressenti comme une forme de remise en cause ?

Je propose au moins la conclusion suivante. Le fonctionnement d'un groupe n'est jamais totalement démocratique au sens où l'on peut toujours en mettre en évidence des aspects qui ne le seraient pas. La part démocratique d'un groupe de pilotage ne se résume pas à sa composition (par exemple au fait qu'il est plus ou moins investi par les militants). Bien d'autres facteurs entrent en ligne de compte, plus ou moins visibles et conscients. La manière dont l'ordre du jour est établi est ainsi, bien plus que les modalités d'animation de la réunion, un marqueur solide de la part de démocratie dans le fonctionnement du groupe de pilotage.

## MENTIR EST RATIONNEL

« Le châtement du menteur n'est pas qu'on ne le croit pas, c'est qu'il ne peut croire personne. »<sup>523</sup>

Entendre un dirigeant arranger la vérité est une banalité : on parle alors de « langage institutionnel » et, dans une formulation plus courante, de « langue de bois ».

Les dirigeants associatifs utilisent aussi une version moins policée, moins convenue de la même pratique. Mentir, calomnier, inventer, déformer des propos rapportés, faire des procès d'intention, menacer... sont des pratiques fréquemment observables. Tous comportements qui semblent pourtant réprouvés par la morale commune.

Réprouvés, certes, mais réprimés ? En l'absence de conséquences, rien n'empêche de s'autoriser de telles transgressions. Mais surtout, elles sont rationnelles : elles permettent de faire aboutir son point de vue, de faire taire les opposants, de maîtriser les débats, de produire la décision attendue. En ce sens, mentir est un levier d'efficacité.

Mais pourquoi une telle absence de sanction sociale ? Parce que, outre sa position de domination statutaire, le dirigeant est censé agir pour le bien commun et la cause défendue ; parce qu'il est considéré comme indispensable, malgré ses défauts ; parce qu'il est entouré de fidèles qui lui passent ses incartades.

Laurent G., administrateur, parlant du directeur associatif : « Oui, je sais, il menace, il ment, on le sait tous, mais c'est sa manière de diriger ».

En réalité, la « morale » qui prévaut est plutôt celle qui a été apprise par l'expérience des luttes politiques : a raison celui pour qui le rapport de force est favorable. Mentir crée un rapport de force favorable, d'autant plus lorsque l'autre partie répugne à le faire.

---

523 George Bernard Shaw.

## UN ACCORD SUR LES VALEURS

Il est tentant d'observer un dévoiement vénal des grandes fédérations d'éducation populaire par rapport à leur projet historique et les critiques extérieurs ne se gênent pas pour porter sur elles ce diagnostic.

Cette « dérive des valeurs » peut et doit cependant être, selon moi, interprétée de manière tout à fait autre. En effet, si l'on veut bien admettre que les valeurs sont une production sociale, ni éternelles ni universelles, il n'y a aucune raison que les dites « valeurs » soient parfaitement stables dans le temps. Étant le fruit d'une configuration sociale qui évolue, elles se transforment en conséquence. Par ailleurs, tout laisse à penser que, si les équilibres entre la vocation éducative et militante des organismes de formation et leurs contraintes ou objectifs économiques se sont transformés, cela ne s'est pas produit à l'insu des acteurs mais fait au contraire l'objet d'un accord qui s'est lui aussi transformé.

« [...] les mythes sont la manière dont les gens dans un contexte spécifique expliquent les mondes qu'ils habitent et rendent compte des principaux mécanismes d'interaction sociale. [...] Notre argument ne consiste pas à dire que les mythes sont délibérément utilisés pour masquer la réalité, mais plutôt que certaines versions de la réalité ont davantage d' "impact" que d'autres et qu'elles deviennent ainsi largement acceptées.

[...] l'expression "mythes au travail" permet de mettre en évidence que ces mythes ont une influence concrète sur la manière dont les gens conçoivent ce qu'il est possible et souhaitable de faire. »<sup>524</sup>

Le mécanisme de la consonance cognitive me semble constituer la meilleure hypothèse pour expliquer les transformations observées. Ainsi par exemple de la façon dont un administrateur, qui se fait élire dans un esprit de distance critique pour, dit-il, « voir comment fonctionne le pouvoir dans l'association » (Rémi C., militant des CEMÉA), se retrouve partie prenante de l'exercice de ce même pouvoir dès que l'adversité se manifeste. Mais il ne faut pas s'y tromper : c'est bien d'un accord sur les valeurs dont je parle, et donc d'une transformation, par et pour les intéressés, de leur rapport à l'institution dans laquelle ils s'impliquent, partant leur rapport à l'économie. Les valeurs des acteurs évoluent avec le changement de leur position sociale au sein de l'animation et de l'association formatrice.

---

524 Harriet Bradley et *al.*, 2000, p. 2. Référence aimablement indiquée et traduite par Benoît Gautier.

La tentation est forte, pour un observateur extérieur comme les CEPJ, d'affirmer comme on l'a vu que « les fédérations d'éducation populaire ont perdu leur âme ». Ils se réfèrent plutôt à des valeurs antérieures supposées, à un passé idéalisé et plus ou moins perdu :

« En somme, “nous n'avons jamais été normaux” : cet idéal qui nous manque n'est pas dans le passé, mais dans nos têtes. »

« C'est l'accord sur les valeurs qui dessine à un moment donné les limites de l'acceptable : leur changement est le signe de l'adaptation aux conditions réelles, et non la preuve de leur inanité. »<sup>525</sup>

En d'autres termes, nous sommes trompés par la constance de quelques référents : le nom des associations, plus ou moins leurs structures, leur « métier » principal, leur constance à invoquer leur histoire, leurs fondateurs et les grandes idées qui font leur identité. S'il n'est pas contestable que de nombreuses et profondes évolutions ont marqué les décennies passées, dans cette conception il n'y aurait pas de dérive en termes de valeurs, ni de « perte d'âme », ni de tendance à la déconstruction de la démocratie, mais bien une adaptation aux conditions du présent. Les acteurs, tous les acteurs, ont en réalité contribué aux évolutions constatées, y compris les CEPJ si volontiers critiques. Il serait illusoire de penser que cela s'est fait à côté de certains et malgré eux, en tout cas pris collectivement, et les logiques gestionnaires comme les préoccupations de traitement social du chômage ou de paix sociale concernent tous les acteurs de l'animation et de la formation. Inversement d'ailleurs, les associations affirment, pour leur défense, que c'est en particulier l'État, malgré ses grands mots<sup>526</sup>, qui ne fait pas ce qu'il faut pour reconnaître (et protéger) le système social et économique associatif.

En tout état de cause, les dispositifs, les normes et les valeurs qui ont cours font manifestement accord entre les acteurs associatifs. Pour le dire de manière assez brutale, il n'y a pas des « idiots utiles »<sup>527</sup> mais des acteurs sensés et réfléchis. L'accord porte sur la réalité, sur ce qu'elle permet, et sur les valeurs qui sont compatibles avec elle.

---

525 Nathalie Heinich, 2009, respectivement pp. 54 et 42.

526 Comme ceux de la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire ou du décret de 2011 sur le Fond pour le Développement de la Vie Associative.

527 L'expression, souvent attribuée à Lénine, désignait les intellectuels occidentaux qui adhéraient de manière inconditionnelle aux thèses du Parti communiste et à la défense de l'Union Soviétique.

## DÉCONSTRUCTION DE LA DÉMOCRATIE ?

L'hypothèse d'une déconstruction, sous la pression économique, de la démocratie interne des associations est tentante. Est-elle nécessaire ?

Au sein des organismes qui se veulent associatifs et promeuvent la vie collective, l'équilibre entre les contraintes engendrées par le fonctionnement démocratique (décision collective, répartition des attributions entre les différentes instances officielles, débats et désaccords, distribution des différentes formes opératoires du pouvoir, lenteur de la prise de décision) et celles qui résultent du fonctionnement d'entreprise (concentration de l'autorité et du pouvoir de décision, jugement hiérarchique, subordination des militants salariés) est incontestablement différent de celui qui prévalait il y a trente ans. Le second a vu son poids devenir prépondérant, pour toutes les raisons déjà évoquées dans mon exposé, parmi lesquelles l'importance croissante de l'activité marchande et sa complexité plus grande, ainsi que la nécessité d'une relation institutionnelle et personnelle au plus près du territoire. En résumé, la part de l'association et la part de l'entreprise au sein de l'institution en sont plus les mêmes et ont évolué au profit de la seconde.

Cette situation d'ensemble peut être localement modérée ou accentuée, en particulier par deux facteurs : d'une part, par la vigilance militante et démocratique des acteurs ou au contraire les tendances autoritaires ou autocratiques des dirigeants ; d'autre part, par les rapports de force institués par les règles internes (règlement intérieur *etc.*).

L'évolution tendancielle semble accentuer la logique entrepreneuriale dans l'activité et le fonctionnement de ces associations et fédérations, ainsi que les pratiques autoritaires. On peut en juger par l'augmentation progressive des cas de conflits hiérarchiques du travail, de dénonciations et de plaintes auprès de l'inspection du travail, d'arrêts maladie pour dépression et *burn out*, d'actions en justice<sup>528</sup>. Ces faits, incontestables, ne sont pas la trace directe et unique d'une dérive de la manière de faire de l'employeur avec ses salariés car ils résultent également d'une évolution de l'interprétation que les salariés eux-mêmes donnent aux difficultés qu'ils rencontrent dans le travail et des « solutions » qu'ils y apportent, c'est-à-dire entre autres de celles qui sont socialement admises. Mais ils témoignent d'un changement notable des rapports de travail et relations hiérarchiques au sein de ces organisations.

---

528 Tribunal des Prud'hommes mais aussi, s'agissant de la santé au travail et de harcèlement, tribunal correctionnel.

Une autre observation permet d'aboutir à la même affirmation. Il semble en effet que les instances élues (Conseil d'administration en particulier) n'hésitent pas à prendre des options amoindrissant ou travestissant la participation démocratique lorsque cette dernière leur semble venir contredire des enjeux de gestion, en particulier les équilibres économiques et financiers. En ce sens, on observe des pratiques pouvant être considérées comme relevant d'une forme de déconstruction de la démocratie par les acteurs mêmes qui devraient prioritairement la défendre.

Cet équilibre dynamique, et fragile, est plus ou moins confirmé collectivement, au sein d'une même fédération, et entre fédérations, par des pratiques similaires et par la situation de concurrence entre elles, soutenues par la coopération et l'interconnaissance. Il en résulte une certaine convergence, observable, de ces évolutions.

L'accord collectif porte implicitement sur l'équilibre entre ces deux logiques là où elles sont contradictoires. Le rôle des instances dirigeantes (principalement équipe de direction et Conseil d'administration) est de maintenir et d'adapter cet équilibre. On pourrait alors parler de culture, par nature collective, dans la mesure où il y a accord implicite, et que celui-ci semble confirmé dans le temps par l'absence de remise en cause notable malgré les changements de membres des instances dirigeantes. Des mécanismes comme celui du pare-feu d'un côté, de l'engagement militant (supposant une certaine forme de naïveté volontaire) jouent un rôle essentiel dans ces équilibres.

Ceux-ci peuvent être assez brutalement déstabilisés par des évolutions portant sur les équilibres concurrentiels, partant sur les équilibres économiques : suppression d'habilitations ou d'aides directes ou indirectes, échecs lors d'appels à projet importants, budgets fortement déficitaires, départs d'acteurs clés. Il est également possible en théorie, mais infiniment moins probable en pratique si l'on en juge par les faits réels, que ces équilibres soient remis en cause par une action militante organisée à cette fin (noyautage, « entrisme »). Il arrive plus souvent qu'ils soient modifiés par une prise de pouvoir de la direction salariée, constituant une forme de coup d'état interne (élimination brutale des oppositions parmi les salariés et les militants).

On peut se demander si la pratique démocratique, si la limite perçue comme normale ou légitime entre décision collective et décision hiérarchique, n'évoluent pas avec le temps. L'hypothèse est que la collectivité concernée se réfère à une situation comme étant la référence qu'elle connaît. Si celle-ci évolue, lentement et parce que cette évolution résulte de décisions paraissant justifiées par les circonstances, faute de contraste la modification n'apparaît pas comme une transformation de la norme, qui modifierait par là même l'équilibre entre démocratie et autorité, entre association et entreprise si l'on veut. Il y a, potentiellement, déconstruction de la démocratie

interne sans que cela soit perçu. On peut en donner un indice dans le fait que, lorsqu'un membre actif de l'association met en évidence cette dérive, cela suscite des réactions très vives des militants, non seulement d'opposition argumentée, mais émotionnelles et affectives, le propos étant considéré comme une quasi insulte à leur bonne foi, à leur engagement, à leur dévouement et à leur conscience politique. En d'autres termes, ces mêmes acteurs peuvent avoir tout autant que leurs prédécesseurs des générations précédentes le sentiment d'une pratique authentiquement démocratique et d'une vigilance soutenue à propos de celle-ci, tout en laissant à la décision d'entreprise une part bien plus large qu'antérieurement. Ou, pour le dire encore autrement, les situations et modalités pratiques de fonctionnement sont, par les acteurs, toujours justifiées avec la même intensité au nom des valeurs de l'association et au nom de son projet social.

Le même commentaire peut parfaitement s'appliquer à une conséquence directe, ou à un phénomène connexe, de ce qui précède : la manière dont sont traités les salariés des organismes et les écarts qui peuvent se faire jour, en fréquence et en intensité, non seulement entre les « valeurs » affirmées par l'association et les pratiques de l'employeur, mais tout simplement dans l'application du droit du travail. On peut ainsi trouver des dirigeants administrateurs élus, eux-mêmes salariés, justifier sciemment et explicitement le sous-paiement ou l'exigence de sur-travail au nom de la protection de leur association (de son équilibre économique) afin que celle-ci puissent continuer à « porter » ses valeurs et son projet social.

Dans le détail, les équilibres, hors perturbations importantes, et les dynamiques, en réponse à ces perturbations, sont le résultat des forces en présence, pour l'essentiel du directeur, du président et du Conseil d'administration pris collectivement. On peut comparer cela à ce qu'il se passe dans un conseil municipal. Cela dépend de l'expérience relative de chaque acteur, de son ancienneté, de sa légitimité, de son caractère, de son maniement du verbe, de sa disponibilité, de son histoire, de sa sensibilité personnelle aux questions de démocratie et aux questions de gestion, *etc.* On le voit parfaitement à l'œuvre au sein d'une même fédération quand on a la possibilité de comparer différentes associations régionales.

Comme le dit le philosophe Alain Badiou, « Philosopher, c'est rechercher, dans les conditions de son propre temps, la question de la vérité ». La vérité n'existe pas dans l'absolu, elle est relative au monde dans lequel nous vivons.



### Engagement démocratique et régulation de contrôle

« [...] le pouvoir de direction. En entreprise, la hiérarchie a le pouvoir légitime d'édicter une régulation de contrôle (Reynaud, 1988). Elle peut le faire sans dilemmes de conscience, sans dissimuler son activité (et même en "communiquant" sur les règles qui seront désormais à appliquer) et en forçant l'individu récalcitrant à s'y soumettre. »

« Durant toute une partie du xx<sup>e</sup> siècle, les entreprises ont échafaudé des marchés internes pour atténuer l'extrême volatilité des ouvriers. Pour les associations, s'il s'avérait qu'elles ne bénéficiaient plus du rempart que formaient les convictions idéologiques, le problème se manifesterait d'autant plus facilement que leurs bénévoles ne sont pas retenus par le besoin d'un salaire. »<sup>529</sup>

Comment élaborer des règles de contrôle alors que celles-ci peuvent faire fuir les membres actifs, trop sensibles à un exercice délicat de l'autorité ? La manière habituelle de contourner cette difficulté est l'élaboration collective de ces règles<sup>530</sup>. Bien sûr, les dirigeants ont un rôle prépondérant dans cette élaboration, ès autorité, ès compétences, ès rhétorique. Et aussi parce que ce sont généralement eux qui décident s'il faut des règles, et dans quels domaines ; et, le plus souvent, qui définisse la question posée, l'ordre du jour. L'ordre du jour est un outil majeur de leur pouvoir<sup>531</sup>.

Ce qui légitime ces règles, c'est cette fois la croyance partagée, vérifiée par mon enquête, que des règles collectivement élaborées et décidées ont plus de force et sont mieux appliquées que des règles dites, par les mêmes, « non négociables ». Ceux qui ne les respecteraient pas se mettraient d'eux-mêmes hors-la-loi puisque la loi est alors celle du collectif et non plus celle de l'autorité, qui n'a donc plus à prononcer de bannissement ou qui n'a plus qu'à formuler une évidence à ce sujet. Il y a convergence, au moins en apparence, de la démocratie et de la régulation de contrôle.

Pour le sociologue bien sûr, c'est ignorer l'existence de la régulation autonome. Si tout n'est pas toujours négociable, tout est toujours négocié.

---

529 Marie-Christine Combes et Pascal Ughetto, 2010, pp. 169 et 170.

530 Au prix, bien sûr, d'un temps souvent considérable à passer à cette élaboration.

531 Cf. l'annexe « Les affaires de la démocratie ».

## LA PRODUCTION DU CONFLIT COMME SIMPLIFICATEUR SOCIAL

Grossièrement présentées, les associations organismes de formation se divisent en deux catégories : celles qui sont organisées comme des entreprises et celles qui fonctionnent comme des associations. Dans les premières, il y a des dirigeants, des salariés permanents qui assurent les formations de l'animation professionnelle et des salariés occasionnels qui assurent celles de l'animation volontaire. La structure est hiérarchisée comme dans une entreprise ordinaire. Dans les secondes, les formateurs, salariés ou non, sont et même sont avant tout des membres actifs de l'association, voire des militants de celle-ci. Autrement dit, ils interviennent dans le fonctionnement de l'organisation qui n'est pas structurée uniquement par les rapports hiérarchiques et le principe de la subordination du salarié. Qui plus est, quand les membres actifs sont administrateurs, ils ont en principe une position d'autorité vis-à-vis du directeur de l'association.

Ce schéma est forcément simplificateur mais il décrit à grands traits les conditions dans lesquelles les organismes qui se veulent des associations peuvent déployer leurs activités.

Cette présence, cette influence, cette autorité potentielle de membres adhérents qui ne dépendent pas hiérarchiquement de lui pose un certain nombre de difficultés de contrôle au directeur associatif. Celui-ci emploie donc de nombreux procédés pour rester, si possible, maître du jeu et orienter l'organisation selon son analyse et sa volonté. Parmi ceux-ci, le conflit est un levier particulièrement efficace. Je me propose de le montrer.

Mes observations et mon analyse valent donc pour les organismes de formation qui ont une volonté collectivement affirmée de fonctionner réellement comme des associations. J'ai particulièrement constaté ces phénomènes au sein des CEMÉA, association dont j'ai pu observer les modalités de fonctionnement de manière approfondie. Les descriptions qui suivent la concernent donc. Le phénomène m'a été confirmé par des témoignages d'autres organismes associatifs.

\*

La fréquence des conflits au sein de ces organismes attire l'attention de l'observateur. Ils se développent tout particulièrement entre le directeur et des personnes qui lui résistent, qui s'opposent à lui, militants ou permanents.

Quand il en est un protagoniste, leur issue est toujours la même : à la fin, le directeur en sort gagnant. Le perdant s'en va.

Mais s'agit-il de conflits ? Et comment apparaissent-ils ?

On pourrait penser, cela paraît évident à première vue, qu'une association, fragile par nature puisqu'elle ne tient que par la volonté de ses membres de s'associer, sans un quelconque engagement juridique, a intérêt à éviter les conflits. Ils sont en effet coûteux à divers points de vue : friction dans les activités, énergie et temps dépensés à se confronter et à réguler, divisions rendant plus délicat le travail en commun, départs éventuels de l'association et donc perte de ressources productives<sup>532</sup>. Un conflit quelque peu médiatique – au sein de l'association –, c'est-à-dire concernant des personnes connues ou des sujets sensibles<sup>533</sup>, mobilise beaucoup d'attention et d'énergie au sein de l'association. La fréquence de ce type de situation en permet l'observation réitérée.

Il est donc quelque peu étonnant de constater que les difficultés au sein de l'association sont fréquemment interprétées comme des conflits. Cela peut concerner, les exemples abondent, des désaccords pédagogiques, des débats institutionnels, des personnes qui ne peuvent pas se souffrir, des situations de harcèlement, des critiques homme-femme, des problèmes matériels, des désaccords sur le travail, des difficultés de conditions de travail, des racontars *etc.*

L'observation montre même que « l'on veut » à toute force en faire des conflits et que le directeur associatif, généralement au cœur, sinon de la difficulté, du moins de sa régulation, décrit presque toujours les situations en ces termes. Les situations sont ainsi requalifiées comme telles, on cherche à montrer leur caractère de conflictualité, pour conclure invariablement : « tu vois bien, il s'agit d'un conflit ». N'ai-je pas entendu un directeur aller jusqu'à parler de « conflit cognitif » pour désigner des désaccords en termes de méthodes pédagogiques car dans cette formule, c'est bien le mot « conflit » qui compte.

Au départ au moins, il s'agit pourtant le plus souvent de débats, de désaccords, de controverses. Ils se transforment progressivement en conflits de personnes. Le processus de redéfinition, qui relèvent souvent de l'interprétation collective, est explicitement alimenté en ce sens par le directeur.

Toute confrontation peut être décrite à partir des faits (propos, courriers, positions) et peut être interprétée de différentes manières, souvent non exclusives. On peut au moins en mettre en

---

532 D'autant plus que les opposants au directeur sont toujours des formateurs et des membres de l'association expérimentés, puisque c'est justement en raison de leur expérience et de leur attachement à l'association qu'ils sont en désaccord avec le directeur et ont initialement la force de l'affronter.

533 Par exemple, de nos jours, un problème entre hommes et femmes.

évidence trois aspects, presque toujours présents : un aspect technique (ou de contenu, par exemple sur la communication, sur la pédagogie, sur des choix juridiques ou budgétaires) ; un aspect politique (qui prend la décision, qui doit rendre compte à qui, comment sont définies des priorités, quelles sont les délimitations entre les rôles, quelle place aux individus et aux instances) ; un aspect relationnel (les débats ne se manifestent pas de la même manière selon les relations entre les protagonistes).

Si l'on compare à la manière de traiter une panne ou un accident en entreprise, qui peut s'aborder selon deux logiques mutuellement exclusives<sup>534</sup>, la recherche des causes et la recherche des responsabilités (de la faute), il faut constater que ce sont toujours les interprétations, donc la recherche des responsabilités, qui prévalent sur l'examen des faits, donc la recherche des causes. Pour le dire autrement, parmi ces causes ce sont quasiment toujours les causes relationnelles qui sont mises en avant. Ainsi, le désaccord émergent est très rapidement reformulé en termes de conflits de personnes.

L'on constate de plus que les cas abondent de situations qui sont décrites comme des conflits alors même que au moins l'un des protagonistes nie cette interprétation. Pour que conflit il y ait, il faut pourtant deux parties. Pourquoi donc cette reformulation contre la volonté des acteurs, et parfois contre l'évidence : une simple description des faits montre que la situation est bien plus riche et complexe qu'une opposition de personnes ?

Voici les interprétations que j'ai fini par donner de ce phénomène, à la fois collectif et alimenté sciemment par quelques individus, tout particulièrement le directeur.

Tout d'abord, la requalification en conflit simplifie la situation, en rangeant les personnes en trois « camps » : les deux protagonistes et les neutres.

Elle permet de dramatiser les enjeux, suggérant une mise en danger de l'association. Cela suscite donc souvent la désignation de médiateurs. Ceux-ci sont, ce faisant, crédités d'une forme de générosité voire d'héroïsme. Ce sont eux les « bons ». Ils sont habituellement, ce n'est en rien indifférent, au cœur du système de gouvernement de l'association : administrateurs ou directeur. Quitte à ce qu'ils soient auto-proclamés (sans accord des parties) médiateurs, et parfois en dépit du bon sens (car il arrive qu'ils soient parties au désaccord). Il n'est jamais désigné de médiateur hors cadre et ès qualités. Ce sont donc des détenteurs d'un pouvoir qui se placent eux-mêmes dans la posture du médiateur. Ce n'est possible que si la controverse n'est pas interprétée comme de nature politique, lié au fonctionnement de l'association, mais uniquement une affaire de personnes. Les

---

534 Comme l'a montré Nicolas Dodier, 1994, « Causes et mises en cause : Innovation sociotechnique et jugement moral face aux accidents du travail », *Revue française de sociologie*, Vol. 35, n°2 (Apr. - Jun. 1994), pp. 187-210.

origines du dit conflit ne peuvent être recherchées dans le gouvernement de l'association, dans son management par exemple.

Partant, cette requalification a aussi pour effet de serrer les rangs, de susciter la solidarité autour de l'association éventuellement en danger, de produire de l'approbation de l'action des médiateurs.

Elle permet, le cas échéant, de désigner un méchant, celui dont tout le monde pense qu'il est le vilain de l'affaire, particulièrement quand l'intéressé ne se prête pas au jeu de la dite « médiation », c'est-à-dire à celui de l'aveu. Cette situation a un très utile effet d'alignement. Le gênant, transformé en méchant, peut être ainsi éliminé avec l'assentiment de tous. S'il ne renonce pas, cela permet de dire les pires choses de lui en tout impunité, avec là aussi l'approbation (et la croyance) de la majorité.

Pour les responsables, directeur ou administrateurs, se placer en médiateurs, c'est s'affirmer sans discours au dessus de la mêlée, confirmant par là même la légitimité de leur position de dirigeants... et de médiateurs.

\*

Le mécanisme est donc fortement performatif. Les acteurs impliqués croient en général avoir effectivement affaire à un conflit car souvent, lorsque l'on est pris dans la situation, il est difficile de prendre en même temps une distance analytique suffisante ; parce que ces mécanismes ne sont pas aussi visibles qu'ils n'apparaissent par le truchement de la mise au jour que j'en produis. Les autres, spectateurs, adoptent volontiers ce point de vue, bien identifié et clairement accessible. Les uns et les autres se comportent donc comme en présence d'un conflit. Il est difficile de résister à cette « reformulation »<sup>535</sup> de la situation.

L'une des raisons qui peut expliquer le phénomène que je décris est que le gouvernement associatif est à la fois très concentré et relativement faible, peu sûr de sa solidité. Quand le gouvernement de la collectivité est réellement distribué, un débat n'oppose pas deux personnes, et n'est pas compris comme une opposition entre des personnes. Les personnes ne se sentent pas attaquées, mises en cause, mises en danger par le débat, elles savent éviter de passer rapidement aux attaques *ad hominem*. Mais les responsabilités sont à la fois concentrées entre les mains d'un seul acteur, le directeur territorial, et faibles en raison d'un fonctionnement qui se veut associatif. Il a la responsabilité de la conduite de l'institution en tant qu'entité économique et sociale, et considère, sans fondement juridique, que pour cela il se doit d'en avoir aussi la direction politique et morale de

---

535 Comme disent les psychologues.

cette institution : autrement dit, il incarne, du moins le pense-t-il, à lui tout seul, les idées et le militantisme tout autant que la gestion, l'organisation et l'emploi.

Les conflits, ou plus exactement la qualification des désaccords comme conflits, ont donc, à travers cette explication, une autre fonction : maintenir la maîtrise par le directeur de l'organisation, partant sa position de prééminence. Ils ont donc, au fond, une fonction de reproduction : protéger l'institution des changements institutionnels.

Le conflit est une modalité de gouvernement.

Il relève de ce que L. Boltanski nomme le « régime de dispute », d'autant plus efficace qu'il est administré dans un contexte social qui érige la paix en principe directeur et l'aveu en norme comportementale ; d'autant plus violent que le mensonge est utilisé à des fins d'efficacité dialectique<sup>536</sup>. Selon les catégories de cet auteur, l'agression, la disqualification, la calomnie, l'insulte relèvent du régime de « dispute en violence » ; la médiation, ou du moins sa tentative, quand elle est authentique et non le fait d'un juge partie, de la « dispute en justice ».<sup>537</sup> Nous restons dans la dispute.

« Ce sont toujours les mêmes qui perdent »

Marie M., administratrice, me fait une remarque fort judicieuse à propos des conflits internes aux CEMÉA :

« C'est toujours le même qui gagne. Le directeur ou son parti. »

L'explication qu'elle en donne est simple.

« Dans le conflit entre Sylvie C. [responsable du "secteur école", membre de l'équipe de direction] et Régis B. [directeur] par exemple, chacun donne des exemples factuels de situations problématiques, de comportements inacceptables, de travail non ou mal fait. Il y a équilibre des faits. Mais si l'on dit à Sylvie C. de se barrer, les conséquences ne sont pas aussi importantes que si on dit à Régis B. de se barrer. Pareil, si on dit à Myriam M. de se barrer (ou si on ne cherche pas à la garder), les conséquences sont moindres que si l'on dit à Léo B. de se barrer<sup>538</sup>. Clémentine contre Fabien, même situation. »

En d'autres termes, les rapports de force et les dominations sociales traversent et prédéterminent le résultat des conflits, des négociations et des médiations. Mais l'idée de Marie M. va plus loin. Car ce qu'elle met en évidence, ce n'est pas seulement que le directeur est en position dominante par rapport à ses collaborateurs,

---

536 Cf. l'annexe « Mentir est rationnel ».

537 Luc Boltanski, 1990, en particulier pp. 110 et suiv.

538 Voir l'annexe « L'expérience du harcèlement ».

mais qu'il est appuyé, en arrière plan, par le Conseil d'administration. Et que cet appui est la source de son impunité.

« Et puis le Conseil d'administration, il n'est pas capable de voir l'accumulation et de la prendre en compte. Il perçoit les conflits comme séparés »

et non comme un système de gouvernement.

De plus, outre ce qui précède, on peut mettre en évidence au moins deux mécanismes qui assurent la collaboration du Conseil d'administration avec le directeur et son soutien quasi inconditionnel.

Tout d'abord, afin de pouvoir contribuer à « l'administration » de l'association, les administrateurs ont besoin d'une certaine coopération avec le directeur, donc de le ménager. C'est particulièrement vrai des principaux dirigeants que sont le président et le trésorier.

Par ailleurs, devenir administrateur c'est aussi accepter de prendre des responsabilités dans la conduite de l'association, d'être plongé dans les coulisses, dans certains cas de « se salir les mains ». Cela engendre le mécanisme bien connu de la « consonance cognitive ».

Ces observations permettent de mettre au jour l'efficacité de mécanismes de fonctionnement qui, *in fine*, produisent l'assujettissement d'un conseil d'administration et les complicités sur lesquelles reposent la stabilité institutionnelle d'une organisation associative<sup>539</sup>.

---

539 Cf. l'annexe « Un Conseil d'administration sous tutelle, ou la régulation impossible ».