

**Les conditions de réalisation du « travail associatif »  
dans l'encadrement des activités corporelles  
récréatives**

**Le cas des associations du secteur douessin  
en Maine et Loire**

**mai 2008**

**Hassen SLIMANI**

Institut de formation en éducation physique et sportive d'Angers (IFEPSA)  
Équipe Activité physique, corps, sport et santé (APCoSS)  
Centre nantais de sociologie (CENS, EA 3260)  
Réseau Recherche et sport en Pays de la Loire (RSPDL)

## **Remerciements**

Je tiens ici à remercier les responsables du Comité départemental olympique et sportif de Maine et Loire, de l'Anjou emploi sport animation, de la Région Pays de la Loire, du Département de Maine et Loire et de la Direction départementale de la jeunesse et des sports et de la vie associative pour leur soutien institutionnel et matériel dans la conduite de cette étude.

Mes remerciements vont également aux personnes qui, quels que soient leurs rôles et leurs fonctions dans l'univers sportif (éducateurs, dirigeants, sportifs et/ou étudiants de l'IFEPSA) m'ont accordé leur temps et leur confiance dans la réalisation des investigations nécessaires à la finalisation de ce document.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	p. 3
Passer de l'emploi sportif au travail associatif .....	p. 3
Une recherche au cas par cas .....	p. 5
Les entretiens .....	p. 6
<b>I. Une vision homogène des freins à la généralisation de l'emploi sportif</b> .....	p. 7
1.1 Du côté de dirigeants .....	p. 8
1.2 Du côté des encadrants .....	p. 12
<b>II. Différentiation des investissements associatifs</b> .....	p. 18
2.1 Des ACR entre compétition et marché .....	p. 19
- configuration associative <i>non marchandes</i> sous tutelle fédérale	
- configurations associatives <i>marchandes et non marchandes</i> sous tutelle fédérale	
2.2 Les autres enjeux associatifs de commercialisations des ACR .....	p. 20
- configurations associatives <i>marchandes</i> hors tutelle fédérale	
<b>III. Un travail associatif à géométrie sociale variable</b> .....	p. 22
3.1 Entre dévouement et mise en conformité juridique .....	p. 23
3.2 Financer un emploi quand on n'a rien à vendre ! .....	p. 27
3.3 Enjeux de salarisation et de contractualisation des personnels .....	p. 30
<b>Conclusion</b> .....	p. 33
<b>Bibliographie</b> .....	p. 36
<b>Annexes</b> .....	p. 39

## **Introduction**

Dans le cadre du projet ADERMOS (agents de développement de l'emploi et du réseau du mouvement sportif), initié par l'AESA (Anjou emploi sport animation) et le CDOS (Comité départemental olympique et sportif du Maine et Loire), dont l'une des finalités est de mettre en œuvre un travail d'accompagnement auprès des associations sportives du secteur douessin, le présent rapport a pour objectif de rendre compte des multiples situations d'emplois et d'encadrements sportifs sur cette aire géographique. Il s'agit non seulement d'interroger les nombreuses configurations selon lesquelles s'organise cet « emploi sportif » mais aussi de questionner les futures modalités d'interventions des « agents de développement » nouvellement nommés sur ces fonctions.

### **Passer de l'emploi sportif au travail associatif**

Avant d'en venir à l'exploitation même des résultats de cette enquête « emplois sportifs 2007 », le travail de reconstruction de la problématique s'est avéré essentiel. L'expression « emplois sportifs » est, en effet, assez floue pour espérer objectiver les véritables enjeux de ce que l'on nomme ici comme « travail associatif ». Parler de « travail associatif » ou de « travailleurs associatifs »<sup>1</sup>, s'agissant des conditions d'accueil et d'encadrement au sein des clubs offrant des prestations de services d'activités physiques ou sportives, pas nécessairement compétitives ou marchandes, c'est reconnaître d'une part que l'engagement bénévole constitue, comme pour ceux dont c'est la profession, une forme d'activité productive contribuant à la fois à reconduire cette offre et à produire des « richesses ». Sur ce dernier point, le discours dominant dans cet univers insiste sur la « richesse » humaine que procure l'investissement dans une association au détriment d'une « richesse » économique qui, d'un point de vue unanime, fait pourtant défaut. Pour le dire autrement, outre le fait que les bénévoles contribuent à pérenniser l'économie des clubs, ils « travaillent », en le

---

<sup>1</sup> HELY, Matthieu. 2006. « De l'intérêt général à l'utilité sociale. Transformation de l'État social et genèse du travailleur associatif ». Colloque international CES-Matisse, Paris, p 1-12 ; SIMONET-CUSSET, Maude. 2004/1. « Penser le bénévolat comme travail pour penser la sociologie du travail ». IRES n° 44, p. 141-155.

formulant rarement de la sorte, en même temps à la reproduction des conditions de leur propre possibilité d'engagement bénévole « offertes » par leur club<sup>1</sup>. C'est d'autre part rompre avec l'idée qu'il existe une séparation nette entre ceux qui sont rémunérés pour leur activité et ceux qui ne le sont pas comme dans les cas où un dirigeant embauche un ancien bénévole sans pour autant être son employeur au sens de « chef d'entreprise », où des bénévoles s'avèrent être plus efficaces « professionnellement » que les salariés du club et où les employés s'acquittent de tâches *a priori* attribuées aux bénévoles. Enfin, c'est se donner les moyens de penser la division du « travail associatif », bénévole ou pas, qu'il soit d'ordre technique ou administratif. Nos premières observations montrent, d'ailleurs, que l'encadrement technique est plus sujet à la salarisation que les tâches d'organisation et d'administration des clubs le plus souvent dévolues aux membres des bureaux qu'ils soient présidents, trésoriers et, dans une moindre mesure, secrétaires.

Interroger « l'emploi sportif », à partir de ce point de vue, revient alors à relativiser les discours qui en font une catégorie particulière d'« emplois » dans le monde du travail. La récurrence des discours sur les précarités observées (faible volume horaire, temps de travail décalé les soirs et les week-ends, faible taux de rémunération du temps de travail, exploitation d'une main d'œuvre corvéable à merci, etc.) se retrouvent en des termes similaires dans d'autres domaines tels que l'hôtellerie, la restauration, la coiffure, bref dans l'ensemble des secteurs à prestations marchandes. Autrement dit, les « précarités » observées au cours de l'enquête sur le marché du « travail associatif » ne représentent qu'une des formes de précarité qui s'observe dans l'univers du travail. Pour autant, avant d'être subordonné à un contrat, l'engagement dans le secteur des activités corporelles récréatives (ACR)<sup>2</sup> s'effectue très fréquemment sur le mode de la « passion ». Cet état de fait sous-tend les raisons pour lesquelles les bénévoles, avant même de devenir salariés pour certains d'entre eux, sont viscéralement attachés au monde associatif et prêts à braver nombre d'obstacles avant d'en faire leur métier. En contrepartie de quoi, sur un plan purement professionnel, cette « passion » peut, comme on a pu le constater dans l'univers des centres équestres<sup>3</sup>, se révéler extrêmement problématique lorsque les activités des associations s'orientent vers des

---

<sup>1</sup> LOIRAND, Gildas. 2003. « Les paradoxes de la “professionnalisation” des associations sportives », *in* PROUTEAU, L. 2003, *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*. Rennes, PUR, p. 85-103.

<sup>2</sup> L'expression « activités corporelles récréatives » permet de dépasser, pour l'analyse, les oppositions de sens commun qui caractérisent dans les discours les « activités physiques et sportives », une pratique pouvant être à la fois compétitive et récréative, commerciale et éducative, sportive sans être physique, bénévole et intéressée, d'utilité publique ou sociale et organisée par une entreprise privée, etc.

<sup>3</sup> SLIMANI, Hassen. 2007. « L'impossible évaluation de l'insertion professionnelle par les “compétences”. Le cas du secteur des activités équestres en Pays de la Loire ». Communication CNAM, Paris.

prestations de services marchands et que leur pérennité dépend d'autant plus de leurs résultats financiers.

### **Une recherche au cas par cas**

Tel qu'on l'entend, « l'emploi sportif » est ainsi une « catégorie de problème »<sup>1</sup> susceptible de se poser, il est vrai dans des termes assez différents d'une configuration associative à une autre, à plus de 2 000 clubs répertoriés en Maine et Loire. Afin d'évacuer le problème récurrent d'échantillonnage représentatif de cette population relativement vaste — la majorité des enquêtes sur « l'emploi sportif » sont d'ailleurs des enquêtes statistiques qui masquent ainsi la dimension qualitative des conditions dans lesquelles s'exercent les « métiers du sport » —, la méthode par laquelle nous avons sollicité les « encadrants techniques et/ou pédagogiques » (pour l'essentiel éducateurs, animateurs, entraîneurs, moniteurs, professeurs, enseignants) et les dirigeants relève de deux stratégies qualitatives complémentaires. Il n'a pas été question ici de définir *a priori* les tailles des clubs visités, pas plus que leur hauteur de budget et niveau de compétition, encore moins de savoir s'ils employaient un ou plusieurs salariés. On a même été amené à rencontrer des dirigeants n'ayant pas recours au salariat pour « faire tourner » leur association. A chaque fois que cela a été possible, les discours des éducateurs (entraîneurs, moniteurs ou animateurs) ont été mis en relation avec ceux de leurs dirigeants et inversement, renvoyant ainsi à des situations d'emploi qu'ils ont vécues et partagées à un moment donné de leur trajectoire associative respective. Le croisement à distance de ces différents points de vue limite les partis pris et neutralise, dans une certaine mesure, les effets d'imposition de la problématique de « l'emploi » qui risquaient de s'immiscer dans la technique d'entretiens approfondis que nous avons retenue pour l'enquête. Autrement dit, l'avancée de la recherche s'est faite au *cas par cas*<sup>2</sup>. Cette approche permet à la fois de ne pas prendre d'emblée chaque club comme exemple de ce que l'on veut prouver, mais comme cadre d'analyse ou d'interprétation des configurations rencontrées et susceptibles de se reproduire à d'autres endroits du territoire<sup>3</sup>. Elle impose également, lors des entretiens, de faire appel à l'histoire plus ou moins récente des clubs, comme à celle de leurs membres<sup>4</sup>. Enfin, cette démarche permet de construire les écarts entre les différentes

---

<sup>1</sup> PASSERON, Jean-Claude & REVEL, Jacques. 2005. *Penser par cas*. Paris, EHESS.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Les entretiens complémentaires réalisés cette année par les étudiants de Licence 2 et 3 de l'IFEPSA dans le cadre du cours de méthodologie de la recherche en sont la preuve.

<sup>4</sup> Voir les grilles d'entretiens pour les éducateurs et les dirigeants en annexe I et II.

configurations associatives en cherchant à expliquer les raisons de leur éloignement ou de leur rapprochement.

### **Les entretiens**

Au total, 24 entretiens ont été réalisés<sup>1</sup> :

- 8 entretiens approfondis l'ont été avec des éducateurs sportifs dont 3 exerçant, au moment de l'enquête, les fonctions « d'agents de développement de l'emploi et du réseau du mouvement sportif » mais ayant un passé d'éducateurs suffisamment riche pour apporter nombres d'informations importantes dans la compréhension des mécanismes du marché de « l'emploi sportif »<sup>2</sup> ;
- 11 présidents d'associations offrant des activités corporelles récréatives aussi variées que la gymnastique d'entretien, le cyclisme, l'athlétisme, le tennis de table, le parachutisme ou encore le canoë-kayak, ont été interviewés sur leur territoire respectif, soit à leur domicile, soit sur les lieux du club<sup>3</sup> ;
- en plus des 19 premiers interviewés du secteur « douessin », 5 entretiens supplémentaires ont été réalisés en 2008 en dehors de ce territoire avec deux dirigeants d'association (un en football et un en équitation) et trois éducateurs (un en football et deux en gymnastique douce/danse).

L'analyse de ces entretiens, la consultation d'archives et de documents aimablement distribués par les acteurs du monde sportif, se sont ainsi donnés pour objet de montrer en quoi l'argumentaire collectivement partagé du manque de moyens financiers indispensables à l'emploi d'une catégorie de « travailleurs associatifs » salariés ne doit pas seulement être questionné de ce seul point de vue sous peine de n'en faire qu'une question d'économie(s) (partie I). Dans cet ordre d'idée, si le financement d'un emploi peut constituer une charge conséquente pour une seule et même association, le rapport qu'entretiennent les dirigeants aux dispositifs publics d'accompagnement à l'emploi ou les possibilités de leur mutualisation constitue une des alternatives possibles à cette problématique financière à questionner. Par ailleurs, nous voudrions ici convaincre de l'importance à accorder à une lecture sociologique des conditions sociales et juridiques de l'économie de ce type de « travail associatif salarié », pensées à travers les configurations associatives lui correspondant (partie II), en avançant l'hypothèse selon laquelle la situation des clubs en la matière répond à l'inscription de leurs

---

<sup>1</sup> Nous savons très bien que 24 entretiens ne suffisent pas à tirer des conclusions fermes de ce qui a été observé. À tout le moins, ces premiers résultats permettent d'aborder à nouveau le terrain avec d'autres catégories de perception de ce qui peut éventuellement structurer les rapports à l'emploi dans les associations, voire de les affiner ou de les remettre en cause. Nous envisageons d'ailleurs, sur les années à venir, de travailler ce terrain.

<sup>2</sup> Les comptes-rendus de 4 autres entretiens exploratoires n'étaient pas assez fournis en informations pour pouvoir faire dire autre chose que ce que les interviewés ont bien voulu apporter comme réponses aux questions posées.

<sup>3</sup> Comme pour les éducateurs, un autre compte-rendu d'entretien exploratoire avec un président n'a pu être exploité.

dirigeants, comme souvent de leurs employés, dans des stratégies « comptables », parfois peu avouables, de gestion des coûts sociaux et professionnels de ce type de « travail » (partie III).

## **I. Une vision homogène des freins à la généralisation de l'emploi sportif**

À partir d'une analyse statistique secondaire d'une étude menée en 2005 pour le compte de l'AESA sur « les capacités de développement de l'emploi sportif en Maine et Loire »<sup>1</sup>, d'une consultation d'éducateurs du douessin par questionnaire fin 2006, ajouté à l'exploitation des premiers entretiens menés en début d'année 2007 et des débats enregistrés lors des comités de pilotage de notre enquête, deux présupposés marquent les discours tenus sur « l'emploi sportif ». Le premier affirme que « l'emploi sportif » est une catégorie particulière d'emploi. D'abord parce qu'il s'agit de « sport » et qu'à ce titre un certain nombre d'activités ne peuvent être pensées comme « commercialisables » sous peine de perdre leurs « valeurs morales » et leur dimension « éthique » largement fondée sur le « bénévolat ». Ensuite, parce qu'à travers les discours que l'on a recueillis, le « travail associatif » salarié est souvent considéré comme quelque chose ne relevant pas uniquement d'une « professionnalité » légitimement admise. Pour les dirigeants de club dont les activités sportives possèdent peu de possibilités d'exploitations commerciales, comme pour leurs salariés, le « travail associatif », qui plus est salarié, ne peut uniquement relever de catégories juridiques communes qui définissent les conditions d'exercice de l'ensemble des « professions ». Il demeure plutôt lié à la définition traditionnelle du « métier » où la vocation et « la morale sportive » visent à écarter ostensiblement les démarches et participations vénalement intéressées<sup>2</sup>.

Le second présupposé renvoie à l'idée que les freins au développement de « l'emploi sportif » sont essentiellement les conséquences de difficultés financières que rencontrent les responsables associatifs<sup>3</sup>. Dans cette optique, ce type d'emploi est, par conséquent, d'emblée catégorisé comme problème économique avant même d'être pensé dans les différents rapports que les dirigeants et éducateurs entretiennent à la commercialisation des activités corporelles

---

<sup>1</sup> À partir d'analyses statistiques succinctes, que l'on ne partage pas avec l'auteur de ce document, cette étude conclue que « le fait d'employer un éducateur sportif professionnel dépend à 99,94 % du volume des ressources financières », « plus on a de licenciés, plus on emploie » ou encore que « ce sont des raisons toujours personnelles qui poussent un club à employer, et non une idée supérieure ».

<sup>2</sup> WALTER, Emmanuelle & FALCOZ, Marc. 2006. « Bénévole et salariés dans le sport associatif : positionnement et identités sociales ». Proposition de communication au colloque AFS/Bordeaux, RTF n°31, septembre.

<sup>3</sup> Une des récentes enquêtes FLASH Adecan sur « Les préoccupations actuelles des responsables d'associations » en arrive, sans plus de discernement, aux mêmes conclusions.



récréatives et à leur monétisation, en particulier à l'usage qu'il est fait de l'argent<sup>1</sup> dans les associations (des stratégies de financements à celles de leurs modalités de (re)distributions). Or, si les représentations de « l'emploi sportif » sont relativement homogènes de ces deux points de vue, les conditions sociales, sportives, juridiques et économiques dans lesquelles il s'objective sont inversement disparates. En d'autres termes, les modalités de financement des emplois sont à envisager dans leurs diversités à travers les formes de rationalisations du « travail associatif » entre salariés, entre salariés et bénévoles et entre bénévoles en vue d'une mobilisation maximale, de protections sociales et juridiques qui sont fonctions du nombre d'employeur(s) par salarié (chômage, retraite, maladie), de structuration des budgets des clubs en nature (variation des subventions par rapport aux ressources propres) et en volume (accroissement des charges salariales et sociales).

### **1.1 - Du côté des dirigeants**

Manifestant leur attachement à « *relancer une dynamique d'embauche* », les élus et dirigeants du monde sportif rappellent entre les lignes par cette expression que si « dynamique » il y a eu, notamment à travers l'opportunité du Plan sport emploi créé en 1996 et du programme « nouveau services-emplois-jeunes » créé en 1997, elle est aujourd'hui dans une phase de récession du fait du retrait progressif de l'État dans l'aide à leur financement. Cette problématique de l'embauche a ainsi été biaisée par le prisme de « l'utilité sociale » des associations, voire de la « délégation de service public » pour celles qui sont sous tutelle de fédérations qui par tradition en sont bénéficiaires, à travers lequel ceux qui y ont participé n'ont pu y voir qu'une politique massive « d'embauches » n'ayant pas engendré une politique « d'emplois » à plus long terme, sans prendre plus en compte ce que demande comme adaptations économiques et juridiques le développement social des activités sportives pour qu'elles perdurent. Faisant suite, les problèmes posés par la pérennisation de ces « emplois-jeunes » en font la preuve<sup>2</sup>. Les difficultés rencontrées ne pouvaient donc se poser qu'en termes de financement des postes en dehors de toute réflexion portée, souvent du point de vue des dirigeants, sur l'autonomie dans les rapports sociaux, économiques et juridiques que demande l'administration des salariés, qui plus est imposée de l'extérieur par les dispositifs ministériels. D'autant que, quelles que soient les générations, la manière d'envisager « l'emploi » est plus ou moins brouillée par des conceptions de l'engagement

---

<sup>1</sup> Voir les travaux de Pascale MOULEVRIER et de Gilles LAZUECH, 2006. *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Paris, Logiques sociales, L'Harmattan et 2007. *Penser l'argent*, Pleins Feux.

<sup>2</sup> Voir BELOIR, Mathieu. 2005. « La fin des contrats emplois jeunes dans les associations sportives lavalloises : une pérennisation essentiellement sous dépendance financière ? ». Maîtrise STAPS (dir. H. SLIMANI).

« professionnel » dans un monde associatif historiquement marqué du sceau du bénévolat, du volontariat, du dévouement et de « la passion » comme l'explique, entre autres, un président de club de football :

*« On ne peut pas déclarer des salariés au sein du club... comme nous n'avons pas les finances nécessaires... pour les éducateurs, c'est simplement une relation cordiale et... entre les gens un engagement verbal qui s'engage à s'occuper d'une équipe pendant un, deux, trois ans... simplement il n'y a pas de contrat de signé. (...). Le domaine du sport est toujours intéressant quand surtout on a la passion et forcément quand on se forme c'est encore mieux pour être plus efficace. Mais avant tout, je dirais qu'un éducateur est quelqu'un qui se passionne pour les jeunes et pour les enfants qu'il a sous la main et pour les aider à se développer... et maintenant la formation vient en plus... elle est importante, très importante. Mais avant tout, il faut avoir la passion... si on n'a pas de passion, ça ne sert à rien... si c'est juste se former pour se former, ça sert à rien. »*

Ainsi, la piste de travail selon laquelle « l'emploi sportif » relève avant tout, pour les dirigeants, d'une mission d'accueil des licenciés, avant de se poser comme un souci de contractualisation de leur personnel encadrant, montre à quel point, dans cet ordre des choses, être éducateur ne peut être reconnu comme une « profession » à part entière. Le don de soi aux autres et à l'institution, la manifestation quotidienne de « sa passion » pour son travail, la polyvalence ou l'adaptabilité aux tâches et aux situations, les services rendus au pied levé, etc. finissent par en faire une activité qui ne peut avoir de prix en soi, parce que difficilement quantifiable ; tout du moins où la mise en équivalence du temps « travaillé » à une valeur marchande demeure pour le moins élastique. Du dire même des éducateurs, leurs dirigeants pensent que l'activité d'encadrement ne peut constituer une source principale de revenu. Déterminer les ressorts sociaux et moraux de cette posture revient alors à questionner la croyance selon laquelle, pour exercer ce type de « métier », il faut être absolument « passionné ». Il s'agit de comprendre pourquoi les individus, de manière indifférenciée, ont intérêt à penser en ces termes « l'emploi sportif ». L'hypothèse la plus plausible, d'un point de vue sociologique, est de dire que l'engagement « par passion » dans ce genre de « métiers » autorise les « employeurs » à embaucher des travailleurs aux marges des règles du droit du travail. Autrement dit, considérer « l'emploi sportif » comme une activité sans prix, sans horaire et sans vie privée les autorisent à mettre dans la balance l'autonomie de l'éducateur dans l'organisation et le contenu de son travail.

« Naturalisés » dans cet ordre des choses associatives, en particulier dans l'univers compétitif fédéré, le regard réflexif, les discussions et analyses que portent les acteurs sur leurs propres activités, sur les possibilités, les conditions et situations d'emploi les empêchent le plus

souvent de penser en d'autres termes les mécanismes juridiquement institués des pratiques d'embauche. À quelques exceptions près, les ressorts et les critères d'un recrutement, les modalités d'un entretien d'embauche, de son déroulement, mais bien avant les étapes d'une recherche d'un emploi et par la suite la définition du temps de travail (en volume et en tâches à accomplir), de fiche de poste et/ou de missions, de la distribution hebdomadaire des tâches au regard du type de contrat signé, des formes de récupération d'heures supplémentaires, de cotisations sociales, de « RTT », de congés payés, etc., s'ils sont discutés, le sont de façon secondaire.

En revanche, le plus souvent engagées sur le terrain de « besoins imminents » de se développer<sup>1</sup>, les analyses indigènes s'appliquent à l'ensemble des clubs sans, au préalable, s'être informé des potentialités des uns et des autres à encadrer des populations « sportives » et de leur volonté d'entrer dans cette démarche. Les réflexions souvent menées en termes de « développement » inéluctable, sans distinction pour l'ensemble des clubs — que dire de ceux qui n'ont pas (de) besoin ? —, passent outre les mécanismes qui lient un possible accroissement de leurs activités et/ou de leur diversification à la création, voire à la pérennisation, de ce type d'emploi. Questionner en la matière l'existant, c'est-à-dire réfléchir à la construction d'indicateurs qui pourraient renvoyer au mieux une photographie fiable de l'état des lieux des clubs du département ou de la région en termes de « potentiel d'employabilité », c'est aussi questionner ce discours dominant dans la mesure où, par exemple, des travaux sur les clubs ruraux en Loire Atlantique ont montré qu'une partie des dirigeants freinent justement le développement de leur association<sup>2</sup>. Ce « développement » est-il effectivement inéluctable ? Si oui, à quelles conditions ? Où est-il envisageable géographiquement, politiquement, économiquement, sportivement et socialement ? Cette problématique économique et sociale est particulièrement visible pour tout ce qui touche ce que les acteurs du monde sportif appellent génériquement « les activités de pleine nature ». Les injonctions politiques au « développement » associatif par toute une batterie de soutiens institutionnels pose, comme dans le cas du « dispositif local d'accompagnement », un certain nombre de problèmes aux dirigeants de club, comme l'expliquait la responsable locale du DLA à la 3<sup>ème</sup> conférence-débat sur les enjeux des sports de nature en Maine et Loire :

---

<sup>1</sup> Les associations sont souvent catégorisées selon leur histoire récente en « *clubs encore employeurs aujourd'hui* », « *déjà employeurs mais n'employant plus* », « *qui n'ont jamais employé* », mais supposés dans le besoin, ou ceux « *qui n'ont jamais employé* » mais sans en ressentir ce « besoin ».

<sup>2</sup> BAUDRY, Thomas. 2004. « Entre tradition et rationalisation : constitution et contrôle de l'économie des associations sportives en Loire Atlantique ». Master 2 de sociologie, Angers (dir. H. SLIMANI).

*« Pour répondre à votre question sur la tarification...en fait, certains clubs ont parfois des difficultés en interne à apprécier aussi la juste tarification de leurs services. Vous avez parlé de 20 €, mais il faut calculer aussi le coût de revient. Les notions de rentabilité économique d'un projet que donnaient Madame F. tout à l'heure, doivent être prises en compte. Or, tous ces aspects-là ne sont pas la culture d'une association, à la base. Lorsque j'interviens et que je leur demande quelle est la rentabilité économique de leur projet, ils me regardent avec de grands yeux et me répondent que cela fait plutôt partie du champ marchand et qu'eux sont plutôt bénévoles. Il y a aussi le problème dans les clubs d'animateurs ou parfois de projets associatifs qui sont beaucoup sur la compétition, mais la compétition ne sera pas la source financière principale, sauf à avoir des niveaux de compétition intéressants et du coup, pouvoir gagner et se défendre. De l'autre côté, ce sont toutes ces activités économiques au niveau des clubs qu'il faut développer et trouver un équilibre entre les deux. »<sup>1</sup>*

Encoder la problématique de « l'emploi sportif » demande, à tout le moins, de distinguer les clubs entre eux au regard des orientations non exclusives qu'ils souhaitent attribuer à leurs actions (compétitives et/ou commerciales et/ou éducatives et/ou sociales, etc.). Ces variations des « vocations premières » renvoient au lien à faire entre « l'emploi sportif » et les effets que cela peut engendrer sur la vie locale. La question ici est de savoir pour qui ce type d'emploi est important ? Pour les élus, les dirigeants, les bénévoles, les licenciés, les salariés, la population et/ou l'économie locale ? En ce sens, il est également nécessaire de différencier ce que l'on pourrait nommer les « emplois à visées compétitives de haut ou de bas niveau » à ceux « à visées non compétitives ». La construction de l'espace local du bassin d'emploi et de la demande d'activités corporelles récréatives, qu'elles soient compétitives ou pas, est susceptible d'objectiver le degré d'autonomie des clubs les uns par rapport aux autres, en particulier lorsque c'est la logique compétitive qui les rassemble. Le problème ne peut donc se poser pour tout le monde de la même manière, notamment en fonction des opportunités que les uns et les autres ont d'accepter localement, comme ce peut être le cas pour des clubs de football ou de basket-ball, une « fusion », une « entente » ou une « absorption ».

Il est donc nécessaire de prendre en considération les enjeux de sectorisation, à la fois sportive, compétitive et commerciale, des offres d'emploi par les institutions à travers les mécanismes de reconnaissances institutionnelles, économiques et juridiques des activités d'encadrement comme « métier » ou « profession » à part entière. En ces termes, l'analyse de la dynamique du marché du travail en termes « d'adéquation formation/emploi » s'avère ainsi d'autant plus problématique<sup>2</sup>. La construction de l'espace de l'offre d'encadrement « sportif »

---

<sup>1</sup> Cf. Actes de la 3<sup>ème</sup> conférence-débat : les enjeux des sports de nature. Les nouveaux défis du métier d'éducateur sportif, Angers, IFEPSA, décembre 2006, document ronéoté, p. 48.

<sup>2</sup> Voir entre autres, BOLTANSKI, Luc & BOURDIEU, Pierre. 1975. « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction ». Actes de la recherche en sciences sociales, n° 2, p.95-107 ;

peut sans aucun doute permettre d'entrevoir un univers divisé sur la question de la « professionnalisation » des tâches exercées, dans un passé plus ou moins récent selon les cas, bénévolement. Elle interroge les formes de concurrence dont font l'objet les « encadrants » dans leur champ respectif d'activité professionnelle. De ce point de vue, par exemple, « l'auto-gestion », c'est-à-dire « l'auto-encadrement » des pratiquants par eux-mêmes, est à considérer comme une forme de concurrence à l'emploi. Dans le même ordre d'idée, les situations d'emplois « non déclarés », de « travail au noir » ou plutôt d'emplois non salariés, mais rémunérés ou indemnisés de manière plus ou moins occulte<sup>1</sup>, ne peuvent donc plus seulement se poser qu'en termes économiques<sup>2</sup>.

## 1.2 - Du côté des encadrants

Malgré la diversité des situations « professionnelles » rencontrées et racontées par les acteurs du monde associatif, l'analyse des données recueillies, à partir d'un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon de la population des éducateurs du secteur douessin<sup>3</sup>, renforce l'idée d'une vision commune des obstacles à la généralisation de « l'emploi sportif ». La distance que peuvent observer un certain nombre de dirigeants à l'égard des formes possibles d'employabilité se manifeste aussi dans le camp de cette catégorie d'encadrants en se traduisant par un rapport pour le moins distant avec les institutions censées les accompagner dans leurs activités professionnelles et, pour certains, dans leurs démarches de recherche d'emploi. Le taux relativement faible des retours des questionnaires qui leur a été envoyé (un éducateur sur quatre a répondu de manière exhaustive aux thèmes proposés) et la maigre présence de ces mêmes éducateurs à la réunion organisée par l'AESA à l'ANPE de Saumur en décembre 2006 (quatre participants sur sept promesses de présence) en attestent<sup>4</sup>. Cet état de

---

TANGUY, Lucie (sous la direction de). 1986. *L'introuvable relation formation-emploi. Un état de la recherche en France*, Paris, La documentation française ; SIOHAN, Coralie. 1997. « Relations emploi-formation », OREF Pays de la Loire, Nantes.

<sup>1</sup> Tous les encadrants rencontrés disent avoir été indemnisés de cette manière au début de leur activité associative.

<sup>2</sup> LOIRAND, G. 2007. « Un travail au noir sans raison raisons économiques : aspect des résistances au salariat légal dans les associations sportives amateurs ». Colloque interdisciplinaire économie, anthropologie, sociologie, droit « Economie informelle, travail au noir. Enjeux économiques et sociaux », Marne-la-Vallée.

<sup>3</sup> À partir d'un listing de l'AESA, nous avons proposé à 66 éducateurs du département de répondre à un questionnaire construit autour de quatre thèmes : 1/ leurs conditions de travail ; 2/ leurs formations et qualifications scolaires et sportives ; 3/ leurs activités associatives et 4/ leurs conceptions du métier (cf. annexe IV)

<sup>4</sup> La raison majeure à l'origine de la rencontre à l'ANPE de Saumur, organisée par l'AESA, est le fait d'une volonté commune de collaborer dans le cadre d'une instance reconnue comme le lieu légitime d'un service public à rendre pour la recherche d'emploi, même si empiriquement et symboliquement l'ANPE souffre, comme on peut le voir encore ici du côté de la demande d'emploi, d'un déficit de reconnaissance en la matière. Voir par ailleurs, LEGAY, Agnès & MONCHATRE, Sylvie. 2000. « L'ANPE à l'épreuve du local ». *Travail et Emploi*, n°

faits se confirme lorsqu'on dépasse la première impression de fragilité professionnelle des situations rencontrées et déclarées par une majorité d'éducateurs. Au-delà des formes de précarités qui s'objectivent par le ratio « temps de travail/nombre de contrats signés », c'est la notion même de « contrat de travail » qui pose problème au regard des réponses apportées à la question suivante : « Combien de contrat(s) de travail avez-vous signé depuis cette date [date de la signature d'un premier contrat] ? Que doit-on, en effet, penser des déclarations d'éducateurs qui pour les uns disent avoir signé « trois contrats en trois mois », « onze contrats en douze ans » et pour d'autres « trente contrats en dix ans » ou encore n'avoir signé « aucun contrat en sept ans » ? Certains déclarent même avoir contracté et « CDI » et « CDD », ce qui suppose à tout le moins, pour les contractants d'un « CDI », des ruptures ou suspensions de contrat<sup>1</sup>, sinon que le terme légal d'« indéterminé » (dans le sens de « non fini » ou « sans détermination de durée ») ne soit pas juridiquement appliqué. La question de la rémunération du temps de travail en apporte une nouvelle confirmation. L'un des éducateurs questionnés affirme gagner 1 280 € par mois pour 35 heures hebdomadaires, l'autre 108 € pour une heure et demie et un dernier ne touche rien pour onze heures de « bénévolat » dans la semaine. Bref, à y regarder de plus près, il existe autant de cas de figure de « contractualisation » que de situations déclarées par chaque répondant<sup>2</sup>.

On l'aura compris, ce que recouvre l'entité « contrat de travail », à durée « déterminée » et surtout « indéterminée », dans le sens cette fois-ci du flou qui entoure non seulement sa durée mais aussi les conditions dans lesquelles il s'applique, ainsi que la mise en équivalence économique de son contenu ne prennent pas le même sens dans l'appréhension des conditions sociales et juridiques du « travail associatif » d'encadrement. On peut alors questionner la validité ou la légitimité d'une « contractualisation » usuelle dans l'univers des activités corporelles récréatives où, de ce point de vue, les catégories d'entendement de ce terme varient selon les conditions dans lesquelles les « dirigeants-employeurs » embauchent une main-d'œuvre ne trouvant pas un intérêt manifeste à faire entrer tout ou partie de leur activité dans les règles de droit régissant leur activité professionnelle. Les uns et les autres ne savent d'ailleurs pas toujours sous quels régimes sociaux, juridiques et économiques ils exercent.

---

81, janvier, p. 41-51 ; DELFINI, Corrado & DEMAZIERE, Didier. 2000. « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation ». Travail et emploi, n° 81, janvier, p. 27-40.

<sup>1</sup> Ce qui ne peut, pour le moment, être le cas pour des « contrats à durée déterminée ». Cf KERBOURC'H, Jean-Yves. 2001. « L'imbroglio juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi ». Travail et emploi, n° 85, janvier, p. 5-20. Aussi, les termes de « contrat et conventions » employés pour caractériser des situations d'emploi ne sont, à cet endroit, pas suffisamment clairs du point de vue des « employeurs ». Cf. ASEA/Profession sport, « Rapport d'activités 2005 », p. 21.

<sup>2</sup> Ce que confirme l'enquête du bulletin de statistiques et d'études du Ministère des sports. CLERON, Eric & TRUCHOT, Guy. 2006. « Le parcours des diplômés du MJSVA », Stat-info, n° 06-02, janvier.

Ces malentendus produisent ainsi des formes typiques de régulations du marché du travail de l'encadrement « sportif », en particulier lorsque des litiges, des conflits et des questions de « sécurité sociale », au sens large du terme, en viennent à se poser. L'élasticité des cadres « contractuels » dans lesquels ils travaillent tend à montrer que, pour l'heure, l'importation des catégories communes du salariat, pour penser et mettre à exécution des conditions de travail que l'on peut observer dans d'autres corps de métier, n'est pas entendu (l)également par et pour tous.

Les « résistances au salariat légal », pour reprendre l'expression de Gildas LOIRAND dans sa réflexion sur le travail au noir<sup>1</sup>, pour ne pas dire les formes de dénégation des conditions juridiques et sociales de « l'emploi sportif », renforcent le sentiment d'appartenir à un univers où nombreuses formes de concessions vont de soi. Ainsi, malgré la précarité manifeste des situations observées, les éducateurs interrogés se disent quasiment tous être « satisfaits » des conditions, parfois relativement succinctes, dans lesquelles on les « emploie » et on les recrute comme c'est le cas de ce jeune moniteur de sport intervenant en établissements scolaires privés en zone rurale. « Entraîneur/joueur » et membre du bureau d'un club de football, il se dit depuis toujours impliqué dans l'encadrement des jeunes, selon ses mots sous « *contrat oral* ». Il déplore, entre autres, travailler tout seul :

*« J'ai prouvé ce que je valais avant... parce que j'ai fait des séances en tant que bénévole... donc après j'ai été pris comme ça... voilà sur entretien... puis j'ai montré aussi ce que je savais faire. (...) »* Son premier recrutement sur poste de remplacement d'un congé maternité s'est concrétisé à la faveur « du bouche-à-oreille... On cherchait un moniteur de sport, il fallait une Licence STAPS, j'l'avais... On m'a dit : "Tiens va voir euh"... et donc j'ai postulé et j'ai été pris en entretien et j'ai été pris tout de suite. (...). L'année dernière, j'ai envoyé toutes mes lettres aux différentes écoles... Une école m'a dit : "Nous, on est intéressé, on vous prend en entretien, votre candidature est très intéressante, on vous retient..." J'ai téléphoné vers le mois de juin et finalement je me suis fait un peu envoyer baladé bizarrement... Je crois qu'ils étaient vexés de m'avoir envoyé une lettre avant et de finalement pas vouloir me prendre... Donc j'ai trouvé d'autres écoles, donc y a pas eu de souci, mais bon c'est vrai que ça a mis un petit peu un froid... Sinon, j'ai jamais eu de souci... avec un centre social où je m'attendais pas du tout à ça comme travail, ça me plaisait pas du tout, mais c'était très, très peu [en volume horaire] et c'était pas mon sport, donc euh... Si, peut-être, si, si... Ce qu'on peut expliquer, c'est que je travaille en vacations, donc je suis payé à l'heure dans les écoles et un directeur peut me dire... d'ailleurs, ça arrive assez régulièrement dans l'année... une dizaine de fois facilement : "Bon écoute, je t'ai pas mis d'heures parce que ils [les élèves] ont tel ou tel truc...", donc ça me fait deux heures de sport en moins, donc deux heures de sport fois dix facile, imagine quinze, ça fait une somme d'argent à la fin, même une bonne somme d'argent à la fin, donc ça, ça peut être galère... donc c'est pas

---

<sup>1</sup> LOIRAND, G. 2007. Intervention citée.

le même salaire à la fin, c'est clair... donc ça c'est vraiment un problème... Impossible en CDI, c'est impossible... parce que t'as un nombre d'heures à faire dans l'année et tes salaires sont mensualisés, donc y a aucun souci en fait... Non, non, c'est un problème que j'ai actuellement moi c'est ça. Mais logiquement sur mes contrats, c'est marqué : "tant d'heures avec telle classe, tant d'heures avec telle classe" ... donc ça j'ai pas vérifié, je pourrais titiller, mais bon en même temps c'est mes employeurs... si à chaque fois y me reprennent chaque année en CDD, donc euh... enfin à voir... Mais je pense que je vais atterrir sur CDI de toute façon en tant que prof, logiquement... J'aurais des chances ouais, déjà y en a un qui veut absolument me prendre et je remplace quelqu'un qui risque de ne pas revenir, donc y a rien de sûr, donc à voir... mais après c'est la chance quoi, la chance ou pas d'ailleurs parce que je sais pas si... peut-être que je trouverai autre chose avant, je sais pas... tout ça c'est dans le flou quoi... L'année dernière, j'ai eu une période où j'avais pas grand-chose parce que j'ai remplacé un qui travaillait à la communauté de commune de D. ... qui travaillait dans les écoles... après j'ai remplacé C. ... elle arrivée début avril, jusqu'à juillet j'ai eu beaucoup moins de cours... jusqu'à l'été, j'ai eu beaucoup moins de choses... comme j'avais qu'une seule école à l'époque, j'avais pas beaucoup de cours... je me suis pas déclaré, c'est tout bête hein... complètement ignorant de ces choses là, je me suis pas déclaré au niveau des ASSEDIC, vraiment pas...donc euh... »

Au-delà des diplômes, il lui est demandé « d'avoir une sorte d'autorité... moi c'est un peu la qualité que j'ai... une espèce d'autorité naturelle... en fait que ça marche tout seul sans problème... c'est ce que ma directeur m'a dit encore là... Après, qu'est-ce qu'on m'a demandé... ? On m'a demandé si j'étais capable de gérer un groupe, parce que j'ai quand même que des gamins qui ont 21 ans... une crédibilité, moi je suis pas très vieux non plus donc... bon, j'ai jamais de problème à ce niveau là... Qu'est-ce qu'on m'a demandé... ? Pas grand-chose finalement... Si, qu'est-ce que je savais faire, quelles étaient mes capacités... qu'est-ce que je proposais, quoi... C'est vrai que j'avoue que je ne sais pas quoi dire parce qu'on m'a jamais trop rien demandé... mes diplômes... Après peut-être que je me suis engagé avant qu'ils me posent la question, mais c'est vrai que j'ai proposé beaucoup de choses dès le début... mais c'est vrai qu'on m'a rien demandé... (...). Question budgétaire... on propose des petites choses, mais c'est pas toujours possible... par exemple avec les directeurs, c'est difficile... ils sont près des chiffres... par exemple, c'est simple, ceux qui n'aiment pas le sport, c'est très difficile d'avoir du matériel, d'autres beaucoup plus facile, donc ça dépend vraiment, donc au niveau du matériel j'ai pas toujours ce que je veux... je fais un mixte en fait [entre clubs et écoles], mais je le dis pas forcément... je prends du matériel dans une structure pour l'autre... ça reste occasionnel, vraiment occasionnel, mais ça marche comme ça. J'ai l'inventaire dans la tête de toutes les structures que j'occupe et ça m'arrive... c'est rare, ça arrive une fois tous les trois mois quoi où je prends du matériel dans une école pour une autre... (...). Mon gros problème, mon gros soucis c'est que moi je travaille tout seul et le problème quand tu travailles tout seul c'est que t'apprends... c'est pas que t'apprends moins, mais si... t'as des choses que t'apprends moins et puis tu évolues moins vite et quand tu as une difficulté sur un problème et ben t'es tout seul... donc c'est un peu le soucis ça... que ce soit dans tous les domaines, je travaille tout seul... que ce soit dans tous les domaines, dans les écoles je suis le seul professionnel de sport... Donc le truc, c'est coups de téléphone à des copains quelquefois, mais c'est assez rare... après c'est internet, après moi je vais chercher dans les brochures... puis je suis assez créatif dans les jeux, j'invente tout le temps des trucs... j'essaye quoi... je trouve des bouquins... j'essaye de faire mes propres séances mais j'évoluerais plus si j'avais quelqu'un à côté de moi... (...). »



Sur ces perspectives d'insertion professionnelle durable, il déclare que « *là est la grande question... donc pour l'instant... déjà professeur, je vais pas faire ça pendant... Là, ça me plaît vachement, là ça me plaît énormément, mais euh... j'crois qu'au bout de dix ans tu t'en lasses... donc je pense plus m'orienter vers l'organisation sportive... je sais pas dans quel domaine, soit en tenant une assoc', soit au niveau des comités de commune, euh pardon des comités locaux, euh... donc je sais pas du tout... j'ai pas de préférence pour l'instant, j'ai pas de projet... Ça va sûrement pas tarder cette réflexion là... Je suis entré dans un truc où je me laisse un peu baigner... je sais pas en fait... le diplôme ETAPS, c'est pas terrible quoi, t'as un statut mais t'as pas de travail derrière... et derrière, y en cherchent pas tant que ça... et puis c'est pas un travail facile non plus finalement... j'ai occupé cette fonction là un petit peu en remplacement, faut tenir les semaines... Après, je sais pas... plus dans peut-être... par exemple, l'année dernière on m'a proposé plusieurs boulots... on m'a proposé de remplacer aussi... d'être responsable au niveau contrat éducatif local au niveau de la communauté de commune de D. Donc, ça a rien à voir avec le sport, c'est de l'organisation mais ça pouvait très bien me convenir, j'ai hésité... Donc à voir, je sais pas où ça va me mener... Je pense que je fais partie des gens aussi... je peux pas faire un même boulot pendant 40 ans quoi... J'serai pas prof à 55 ans. Aujourd'hui, je joue avec eux, donc ça me fait plaisir... Au bout de 5 ans, y faut changer, au bout de la 4<sup>ème</sup>/5<sup>ème</sup> année, tu t'en lasses... »*

Mieux encore, l'enchantement de leurs expériences sportives et/ou bénévoles du monde associatif, dans lequel ils souhaitent s'insérer professionnellement et dont ils connaissent vraisemblablement les limites actuelles de pérennisation de l'emploi, contribue à favoriser la croyance selon laquelle, pour la grande majorité d'entre eux, la stabilité d'un emploi salarié est encore possible. Or, dans les faits, elle n'est possible que sous certaines conditions à réunir : avoir de l'expérience (plutôt bénévole), des « connaissances » (à la fois en termes de compétences, de qualifications et surtout de capital social<sup>1</sup>) et être « polyvalent » dans plusieurs domaines techniques des activités<sup>2</sup> (pas seulement dans ces seules compétences sportives, mais aussi par exemple en gestion administrative). Cette dernière condition, qui relève plutôt d'une catégorie de pensée dominante de « l'emploi » par les « employeurs »<sup>3</sup>, pour le moins partagée par les « employés », rappelle à quel point ce marché du travail est structuré par la tension historique et sociale entre les défenseurs du « statut » et ceux du

---

<sup>1</sup> Le capital social renvoie à un réseau de relations héritées ou construites par les individus demandant un travail d'entretien pour pouvoir tirer bénéfice de sa surface sociale. BOURDIEU, P. 1980. « Le capital social. Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 31, juin.

<sup>2</sup> Sur le thème de la « perception du métier », les éducateurs questionnés insistent sur l'importance de la « polyvalence » au détriment d'une demande de « perfectionnement » et d'une « remise à niveau ».

<sup>3</sup> BAUGER, Pascal ; CHEVALIER, Vèrène ; LE ROUX, Nathalie & MELQUIOND Véronique. 2007. « Le rôle des partenaires sociaux dans la construction d'une offre de certifications : le cas de la branche sport », in MAILLARD, Fabienne, *Les diplômés de l'Education nationale dans l'univers des certifications professionnelle. Nouvelles normes et nouveaux enjeux*. Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la Recherche, Cereq, « CPC Documents », n° 3, p. 207.

« contrat »<sup>1</sup>. Autrement dit ici, c'est plus souvent le contrat qui fait la relation de travail permettant aux « dirigeants-employeurs » de négliger, plus ou moins, les droits attachés aux différents statuts des « encadrants ».

Enfin, l'éternelle question des moyens financiers pour développer et pérenniser « l'emploi sportif » — raison la plus souvent évoquée par les éducateurs qui répondent à la question : « En quelques lignes, pouvez-vous dire quels seraient, selon vous, les principaux freins à l'emploi sportif ? » —, est aussi une des conceptions inconsciemment partagées par l'ensemble des acteurs concernés au premier chef sur ce que « doit ou devrait être », de leur point de vue, « l'emploi sportif » à une échelle territoriale<sup>2</sup>. Conceptions mais aussi mises en œuvre qui, dans un certain nombre de cas, frisent les marges du droit commun du travail. Ainsi, ce qu'on peut considérer comme un paradoxe de « professionnalisation »<sup>3</sup>, au vu des situations décrites par les éducateurs, se concrétise dans les discours et les faits par un double écartèlement et géographique et statutaire. Le cumul des emplois se présente, en l'état actuel de nos connaissances, sous deux aspects non exclusifs. D'une part, la multiplication de contrats circonscrits au secteur des activités corporelles récréatives exercées dans plusieurs clubs, écoles et/ou collectivités, sur une aire territoriale relativement vaste, avec des distances kilométriques importantes à parcourir et des créneaux horaires difficilement conciliables d'une association à une autre<sup>4</sup>, est plutôt le lot des derniers arrivés sur le marché du travail en raison de leur âge ou d'une trajectoire scolaire et professionnelle chaotique, voire les deux. D'autre part, la conjugaison du statut d'éducateur ou de professeur à une activité professionnelle « principale » (enseignant par exemple) et/ou à une situation domestique (familiale, conjugale, matrimoniale) stabilisée, semble être le gage d'une insertion professionnelle durable avec des conditions de travail relativement acceptables<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> SUPLOT, Alain. 2002. *Critique du droit du travail*, Quadrige/PUF, pp. 13-38. « Dans tous les pays de l'Europe communautaire, écrit-il, c'est le contrat qui a servi de cadre à la définition juridique de la relation de travail, mais que ce maintien du cadre contractuel n'a été possible qu'au prix d'une absorption par le contrat d'un statut du travailleur salarié, statut qui se trouve défini à des degrés divers par la loi, la jurisprudence, la convention collective ou les usages. »

<sup>2</sup> Conceptions non conscientisées au sens de ce que Mary DOUGLAS entend par « convention normative et cognitive » permettant une inter-compréhension naturalisée des cadres de l'analyse indigène d'activités socialement instituées. Cf. DOUGLAS, Mary. 1989. *Ainsi pensent les institutions*, USHER.

<sup>3</sup> LOIRAND, G. 2004. « Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? », *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan.

<sup>4</sup> Les économistes en parleraient comme d'un travail « en horaire atypique ».

<sup>5</sup> C'est l'annotation d'un questionnaire par une éducatrice, se disant avant tout enseignante, qui nous a mis sur cette piste de réflexion. Les entretiens avec des professeurs de danse semblent confirmer ses analyses.

## II. Différentiation des investissements associatifs

Les points sur lesquels s'accordent dirigeants et « encadrants » à propos des questions de « l'emploi sportif » n'élucident pas pour autant la problématique de la mise en « règle(s) », en droit plus qu'en fait, des conditions d'employabilité et des modes de recrutement sur un marché dont l'actuelle « dynamique » repose sur un ensemble de consensus « bien compris ». Les faits et discours jusqu'ici répertoriés donnent, en effet, l'impression d'un statu quo qui, d'une certaine manière, convient à nombre de dirigeants de clubs comme à une certaine catégorie d'encadrants pour lesquels la configuration actuelle du marché du travail et des associations dans lesquelles ils exercent offre à la fois des conditions et des profits propices à la reproduction de cet ordre des choses. Pour comprendre cette situation, il faut alors se poser la question de savoir dans quelles mesures pèsent sur eux les menaces de voir advenir une autre formalisation des étapes qui conduisaient jusqu'à aujourd'hui les uns à mettre à distance les rudiments des règles du droit et de l'économie qui régissent *a minima* tout marché du travail et les autres à plutôt se les approprier.

L'homogénéité des points de vue sur les freins à la généralisation de « l'emploi sportif » laisse alors place à une différenciation des modes d'engagements (plus ou moins ponctuels ou passionnels) et types d'investissements (en temps et en argent), que peut prendre le « travail associatif ». Ces différentes modalités de participation tiennent à un double degré d'autonomie des « dirigeants-employeurs », particulier à l'univers des sports, à la fois à l'égard des institutions fédérales de tutelle et à l'état concurrentiel du marché de l'offre de prestations de service d'encadrement des ACR. La compréhension des situations et conditions d'emploi ne peut donc s'appréhender sans prendre en compte la triple combinaison associant et/ou dissociant le *fédéral non marchand et marchand* ou le *marchand non fédéral* dans laquelle se distribuent les associations. Ainsi, la mise en « règle(s) » juridique et économique de « l'emploi sportif », le plus souvent réalisée par ceux qui en maîtrisent le mieux les rouages, des modes de recrutement aux conditions d'emploi, varie en fonction de configurations associatives que l'on a classées en trois ordres déclinés selon l'appartenance ou non des associations à des fédérations de tutelles ainsi qu'à leur prise avec le secteur marchand. Enfin, en excluant de nos analyses les fédérations affinitaires et les fédérations scolaires et universitaires qui, relevant pour les premières d'une adhésion à une « communauté de pensée » plus qu'à un engagement idéologiquement désintéressé et pour les secondes du ministère de l'Éducation nationale, on veut attirer l'attention sur les enjeux de reproduction de l'ordre fédéral à travers les mécanismes d'élection qui privilégient les voix

des licenciés au détriment de celles des adhérents ponctuels, voire des clients qui pourtant, d'une certaine manière comme nous allons le voir, contribuent à la pérennisation des activités associatives et compétitives et par conséquent aux emplois qu'elles nécessitent.

## **2.1 – Des ACR entre compétition et marché**

Les usages sociaux du droit du travail et des outils de gestion économique des clubs, tels qu'on a pu les recenser, répondent non seulement aux injonctions ministérielles et fédérales de se mettre en règle en matière d'emploi salarié mais aussi aux enjeux (économiques, sociaux, éducatifs, sportifs) propres aux conditions d'exercice des métiers de l'encadrement. Prendre en compte non seulement les réglementations fédérales, mais aussi les formes d'autorité, pour ne pas dire de pouvoir, qu'elles exercent du plus haut au plus bas niveau de la hiérarchie bureaucratique et sportive, c'est aussi rendre compte des contraintes qui pèsent, de manière plus ou moins subies, sur les dirigeants d'association dans leur gestion quotidienne des « encadrants » salariés ou bénévoles, des licenciés, voire des clients. C'est donc dans un cadre législatif réglementé et réformé depuis 1984 qu'une partie des activités du « travail associatif » doit être pensée<sup>1</sup>. L'agrément ministériel délivrant aux fédérations olympiques et non olympiques, et *in fine* aux associations, une mission de service public à mettre en œuvre, mais également par délégation le monopole de l'organisation des compétitions propres à chaque discipline, sont là pour rappeler dans quel cadre s'inscrivent les conditions dans lesquelles s'administrent les emplois. Autrement dit, l'importance de la dimension compétitive, plus ou moins centrale selon la tradition des clubs, rend raison des finalités des tâches attribuées aux salariés et des postes consacrés aux compétitions dans la gestion des budgets. En reconnaissant que les compétitions fédérales coûtent cher, en particulier en termes d'encadrement qualifié (ce que montrent par ailleurs les statistiques<sup>2</sup>), une partie des dirigeants se retrouve sous la double contrainte de continuer à produire des performances, assurant selon le niveau visibilité et identité au club, à la commune, voire aux collectivités territoriales, et d'accueillir une population de pratiquants dont les aspirations « sportives »

---

<sup>1</sup> Par exemple, la « loi Lamour » de 2003, les fédérations sont à même d'accueillir des « organismes sportifs à but lucratif autorisés à délivrer des licences (par exemple, les centres équestres, les clubs de golf...) et les organismes non sportifs qui contribuent au développement du sport (par exemple, les écoles de ski français, association des sports de France...) ». Cf. PAUTOT Serge et Michel, 2004. *Le sport et la loi*, Paris, Juris-Service, p. 68.

<sup>2</sup> La hauteur du budget d'une association est corrélé au niveau de performance de ses licenciés et concerne en particulier les pratiques suivantes : rugby, football, basket-ball, volley-ball, natation athlétisme, tennis de table et karaté, sports de glace, golf, aviron et canoë-kayak. Cf. BERETTI Estelle & CALATAYUD Philippe, « Le budget des associations sportives », Stat-info, n° 06-05, avril 2006, pp. 4-5.

s'orientent plutôt vers une consommation ponctuelle, moins porteuse et valorisée symboliquement.

Par cette approche, on comprend que l'ensemble des clubs ne peut être traité de la même manière, en premier lieu ceux qui s'inscrivent dans des configurations associatives *non marchandes* sous tutelle fédérale. Cette première forme de configuration rassemble un nombre de clubs comme par exemple les clubs de cyclisme, d'athlétisme, de football ou de basket-ball qui, de prime abord, n'ont objectivement pas pour première finalité de commercialiser une prestation de service. Les enjeux d'employabilité des « encadrants » de ce type d'associations, parce que faiblement dotés en sources de revenus, ne peuvent ici se résoudre qu'à travers des mutualisations de moyens d'encadrement, tant d'un point de vue technique (recruter un « bon » éducateur), compétitif (conserver sa suprématie locale), que financier (multiplier les sources de financement), politique (prendre en compte l'état des relations avec les collectivités territoriales), sociale (unir les forces de chaque club sans perdre son identité compétitive et sa raison d'être initiale). En revanche, dans les configurations associatives sous tutelle fédérale où le *marchand* et le *non marchand* coexistent, comme dans les clubs de canoë-kayak dont la fédération est celle qui en 2006 a distribué, hors licences fédérales, le plus grand nombre d'« autres titres de participation »<sup>1</sup>, les enjeux de « l'emploi sportif » sont à considérer sous l'angle de la fiscalité et des règles sécuritaires qui devraient être observées dans les pratiques. Comme pour le canoë kayak, les clubs de parachutisme, de voile ou encore d'activités équestres où la rationalisation de l'administration et le jeu avec les règles de droit sont les plus poussés, les probabilités de « fraude forcée »<sup>2</sup> dans leur administration fiscale sont aussi les plus fréquentes.

## **2.2 Les autres enjeux associatifs de commercialisations des ACR**

Il ne s'agit pas pour autant de penser qu'en dehors d'une quelconque tutelle fédérale, les pratiques de recrutement, d'embauche et de rémunération ne souffrent d'aucune critique. Les configurations associatives *marchandes* de clubs hors tutelle fédérale où les prestations commercialisées de services aux personnes dans les secteurs d'activités de la gymnastique et du step, de la danse (moderne et jazz) ou encore de la remise en forme sont les lieux d'enjeux de salarisation focalisés, entre autres, sur la gestion de ressources humaines. Si en règle générale les rapports salariaux s'apparentent à ce qui s'observe dans le reste du monde du

---

<sup>1</sup> Après l'UCPA, puis la FFCK, suivent la fédération non olympique de char à voile, la fédération olympique des sociétés d'aviron et la fédération non olympique de parachutisme. Cf. BOUFFIN Sandrine, « Les licences et les clubs des fédérations sportives agréées en 2006 », Stat-info, n° 07-05, décembre 2007, p. 2.

<sup>2</sup> GARCIA, Sandrine. 1997. « La fraude forcée. », Actes de la recherche en sciences sociales, n°18.

travail, il en va tout autrement lorsque les « dirigeants-employeurs » n'ont pas officiellement le statut de chef d'entreprise ou ne souhaitent pas, en tant que président bénévole par dévotion, en assumer les pleines responsabilités. Les probabilités de délégation de gestion du personnel à un groupement d'employeurs type « Profession sport » y sont par conséquent les plus fortes. Demandant une importante puissance financière caractéristique des associations axées sur la commercialisation d'activités corporelles récréatives, cette mise à distance du droit et de l'économie s'exprime différemment selon les clubs. En ce sens, au moment où la nécessité d'un emploi se fait ressentir, le sentiment de « dépossession » d'une association est beaucoup plus prononcé là où la division du travail et le degré de bureaucratisation des tâches sont faiblement répartis, autrement dit là où le club s'incarne en la personne de son président. À l'inverse, le sentiment d'« appropriation dépersonnifiée » d'une association est d'autant plus fort qu'elle entre, à travers la création d'emploi et la rationalisation de son mode d'organisation du « travail associatif », dans les ordres juridiques et économiques.

Ainsi construire, les configurations *non marchandes et/ou marchandes, sous et/ou hors tutelle fédérale* constituent le prisme à travers lequel il s'agit d'analyser les trajectoires associatives et professionnelles des « encadrants ». Si pour la majorité d'entre eux, l'entrée dans la « carrière » se fait dans des conditions relativement précaires, loin d'être vécues comme telles, la dispersion géographique de leurs lieux de travail est, par exemple, beaucoup plus fréquente dans le secteur des ACR fédérales non commercialisées. À cette dispersion géographique dense répond un faible volume horaire d'interventions, incitant les salariés à multiplier le nombre d'« employeurs ». Nous avons ainsi rencontré un éducateur proche de la retraite ne sachant pas comment s'y prendre pour déclarer un arrêt de travail à ses treize employeurs. Dans le secteur des ACR commercialisées, on observe également une multiplication d'employeurs, ou plutôt du nombre d'heures de travail, pour ceux et surtout celles qui n'ont pas les ressources en capital économique et social, au sens large, pour s'offrir les conditions de stabilisation de leur situation professionnelle. Rappelons encore ici que nombre de ces situations vécues montrent que l'inscription durable dans les métiers d'encadrement des ACR est largement liée aux conditions familiales d'existence de chacun. D'autant plus que, sous tutelle fédérale, les « emplois sportifs » aujourd'hui les plus nombreux exigent, sans que cela soit inscrit dans un contrat de travail, une disponibilité de tous les instants, en particulier pour ce qui est de l'accompagnement en compétitions.

À prendre comme catégories pour penser les situations plus ou moins proches ou éloignées des observations et descriptions des acteurs eux-mêmes, les lignes de partage ainsi construites sont traversées par trois types de problématiques abordées dans la dernière partie de ce travail.

Par exemple, le processus de marchandisation des ACR se pose pas dans les mêmes termes pour une association dont l'objet est d'offrir des prestations de service auprès d'une clientèle ciblée que pour une association dont l'axe de développement s'appuie sur les performances sportives de ses licenciés en compétitions fédérales. Pour autant, ce ne sont pas les dirigeants les plus engagés dans les formes les plus poussées de marchandisation des activités corporelles qui prennent le plus en charges les questions juridiques et sociales de salarisation et de contractualisation de leurs employés. Par ailleurs, la mobilisation des licenciés pour participer à la production de ressources propres au club varie en raison inverse du degré de commercialisation des prestations proposées. Autrement dit, la multiplication des manifestations en tous genres, quasi inexistantes pour les unes et perçues par les autres comme une intense émulation associative, contribue à impulser une dynamique à la fois sociale et économique au sein des clubs sous tutelle fédérale. Enfin, même si les dirigeants ont connaissance des contraintes juridiques dans lesquelles ils s'engagent par le biais d'une embauche, et qui font d'eux des « employeurs » à part entière, ils n'en demeurent pas moins pétris des catégories « associatives », pour ne pas dire bénévoles, par lesquelles ils entrevoient les « droits et devoirs » de leur salarié. L'accès à l'emploi, nécessitant un diplôme d'État et/ou une carte professionnelle, est alors le plus souvent subordonné à la possession de « pré-acquis » visant à rassurer les « dirigeants-employeurs », en tout cas en début de « carrière », de son « dévouement » au club, exerçant par cela même l'effet d'une double fermeture d'un marché du travail déjà « fermé »<sup>1</sup>.

### **III. Un travail associatif à géométrie sociale variable**

Les configurations associatives ainsi déclinées sont traversées à la fois par la problématique de la socialisation sportive par « la passion », par celle de l'invention de montages juridiques et financiers et enfin par celle du rapport que les acteurs du monde sportif, au sens large, entretiennent au droit commun dans l'exercice du « travail associatif ». Cet enchevêtrement de problématiques pose trois types de questionnement : 1/ En quoi la socialisation sportive « par passion » supprime régulièrement, dans le cadre d'un travail salarié, les conditions sociales et juridiques de l'exercice du travail « d'encadrant » et contribue à reproduire des situations où le droit du travail n'est pas en mesure de s'appliquer ? 2/ En quoi les impératifs de reproduction des performances sportives amènent les dirigeants des clubs à configuration associative *non marchande et/ou marchande sous tutelle fédérale* à inventer nombre de

---

<sup>1</sup> PARADEISE, Catherine. 1988. « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n° 2, octobre.

stratégies de production de richesses, en particulier ceux qui n'ont « rien à vendre », sans que celles-ci soient directement perçues comme source principale de financement des emplois<sup>1</sup> ?

3/ Qu'engendre la généralisation de la salarisation et de la contractualisation des « encadrants » pour les différentes catégories d'« employeurs » associatifs dans un univers structuré par le bénévolat et le « droit spontané »<sup>2</sup> ?

### **3.1 - Entre dévouement et mise en conformité juridique**

À l'image du secteur de l'aide à domicile, le dilemme analysé par Matthieu HELY où l'on perçoit l'importance du caractère de proximité, de conseil, de confiance, voire d'affectivité, que doivent prendre les relations entre le prestataire et l'utilisateur<sup>3</sup>, le secteur de l'encadrement des ACR marchandes sous tutelle fédérale est lui aussi pris, sur fond de concurrence de plus en plus vive entre entreprises commerciales et entreprises associatives, entre l'importance de « dépersonnaliser la relation sans toutefois l'impersonnaliser »<sup>4</sup>. La problématique de mise en conformité juridique des conditions d'exercice du métier d'éducateur se confronte alors à la définition bénévole de l'activité d'encadrement. L'entrée dans la carrière d'éducateur sportif se fait ainsi, dans la majeure partie des cas, sur le mode du « travail au noir ». Or, seule une partie des « encadrants » sort de cette logique d'indemnisation et, lorsqu'elle en sort, subit brutalement les effets de la structuration légale du marché du travail. Ainsi, le volume horaire de travail des éducateurs varie en fonction de l'avancement dans la carrière. L'objectif le plus recherché étant de diminuer les déplacements et le nombre d'employeurs et les différentes sources de revenus. Or, la difficulté à trouver plus de 20 heures par semaine au sein d'une même association — hormis pour celles et ceux qui créent leur propre « entreprise associative » comme les centres de remise en forme ou les associations proposant des cours de gymnastique ou de danse par exemple —, se heurtent à une demande d'encadrement sur plusieurs lieux d'interventions et sur les créneaux horaires de fin de journée les plus demandés (18h-21h), en particulier dans les associations à caractère commercial. Par exemple, les contraintes qui pèsent sur l'emploi du temps de travail hebdomadaire d'une éducatrice BEESAPT montre à la fois la nécessaire « disponibilité » géographique (elle intervient au moins sur cinq communes), professionnelle et disciplinaire (dans quatre

---

<sup>1</sup> 43 % des dépenses des associations employeuses revient aux charges salariales. BERETTI E. & CALATAYUD P. 2006. *Art. cit.*, p. 1.

<sup>2</sup> WUST, Sébastien. 2003. *La réception par le droit de l'ordre sportif*. DEA de droit privé, Aix-Marseille III (dir. ATIAS Christian).

<sup>3</sup> L'expression recouvre les « travailleuses familiales », les « aides ménagères », les « auxiliaires de vie » et les « aides soignantes ».

<sup>4</sup> HELY, M. 2006. Intervention citée.



disciplines et au moins auprès de neuf types de populations différentes), et l'investissement financier que demande ce type d'engagement pour satisfaire l'ensemble de ses employeurs :

*« [Le lundi], j'ai SSL [Section sportive locale] de 12h30 à 14h... après j'ai la gym éveil à St-S. de 16h45 à 17h45... après j'ai la gym à Do. de 19h à 20h... et après je vais faire la gym de 20h30 à 21h30 à Di. Le mardi, c'est plus tranquille, si ce n'est le basket avec les enfants à la sortie de l'école... après, je fais ping-pong également. Ce sont des activités qui sont financées par les communes des alentours... après, je fais la gym à A. pour des adultes. Mercredi, je fais, de 11h à 17h30, je fais foot donc... du débutant jusqu'aux "13 ans" et après j'ai les cadettes foot... donc il y a des équipes féminines ici... et après j'ai gym à St-C. ... donc de 20h à 21h. Jeudi, SSL foot de midi à 14h... après j'ai la gym avec les seniors "3<sup>ème</sup> âge"... et après je vais à B. dans les Deux Sèvres de 19h15 à 20h15. Vendredi, j'ai une heure de cours de basket pour les petits. Sinon, le samedi, je m'occupe des jeunes et de mes cadettes sur les terrains et le dimanche je joue au foot. »*

Son volume horaire hebdomadaire de 20 heures ne lui permettant pas d'en vivre, elle dit exercer « un petit boulot à côté. Je distribue, dit-elle, des publicités. J'empaquette et je distribue dans la région. Ce qui me fait un complément de salaire... et ce que j'aimerais, c'est ne plus avoir de pub à faire et trouver 5 heures de plus d'animation... de gym et de sport. Mais bon moi je suis prise le soir et la demande est surtout le soir... donc plutôt travailler dans les écoles... ça ça me plairait. Donc oui, j'ai besoin des pubs, sinon ce serait raide, sachant que nous quand on ne travaille pas, on n'est pas payé, ce qui pose problème lors des petites vacances, notamment à Noël où il y a très peu de travail. »

La multiplication des sources de revenu et autres émoluments renforce la complexité des modes de gestion sociale de leur salaire, en particulier sur le calcul des retraites, des cotisations sociales et des périodes d'inactivité (chômage et arrêt maladie). Seule la division du travail familial à la fois dans la rationalisation du temps de travail et dans le calcul des revenus familiaux est primordiale pour entrevoir des conditions de travail relativement stables. Les exemples de couples dont le partage d'activités permet un équilibre financier et, dans une certaine mesure, l'accomplissent de soi dans le travail, montrent que les qualifications et certifications ne constituent pas l'essentiel d'une insertion professionnelle pérenne. Entre autres exemples, un éducateur restaure de vieilles fermes qui sont ensuite vendues par sa femme, une éducatrice mère de famille a choisi de n'intervenir qu'en soirée pour pouvoir s'occuper de ses enfants pendant la journée, une autre vivant en concubinage déclare qu'elle peut exercer son activité parce que son compagnon gagne bien sa vie, etc. Confirmant cet état de faits, cet énième exemple d'une professeur de 45 ans intervenant en gymnastique et fitness au sein d'une seule et même association de 260 adhérents entérine l'idée que les conditions de travail sont, pour l'essentiel, liées au dévouement pour

l'entreprise associative et aux conditions externes d'existences qui permettent de le manifester :

*« Au départ, quand j'ai commencé, j'allais à M., à P... dans des coins pas possible et cela jusqu'à des 11 heures le soir ! Mais tu débutes, donc tu prends tout... Puis j'ai eu les cours de P/M... il y avait 60 adhérents quand je suis arrivée, il y avait 2 heures de cours, donc je les ai prises. D'années en années, l'association s'est développée et P/M s'est agrandi et je suis passée à 13 heures de cours. [Aujourd'hui], pour ma part, j'encadre juste, je ne fais pas partie du bureau... Je travaille 13 heures par semaine. Alors nous avons un régime un peu particulier, nous sommes payés que sur dix mois... on est payé à l'heure faite. Les mois d'été, on ne travaille pas, donc on n'est pas payé. Et sur dix mois, ça me fait 1 100 euros environ pour ce nombre d'heures là. Bon, les deux mois d'été je ne travaille pas, mais c'est aussi un choix. (...). Si j'avais monté ma propre boîte (...), ça aurait été plus intéressant financièrement, par contre au niveau de la qualité des cours que je peux donner, ça ne serait pas possible. Je prends énormément de temps pour préparer mes cours... je n'aurai pas eu cette disponibilité là... ça m'aurait demandé beaucoup plus d'heures de boulot... ça aurait voulu dire un plein temps... énormément d'heures et plus de vie de famille à côté. Mon mari a déjà sa société que je gère avec lui un peu, donc deux ça n'était pas possible... C'est un chantier naval. Là ça me convient complètement, cela me permet aussi de continuer à m'épanouir dans ma passion. »*

Ce dernier cas de figure, fréquemment observé dans le secteur des activités de gymnastique douce et de danse, évacuant du même coup les questions de précarité, contribue, d'une certaine manière, à produire des formes de concurrence relativement dures pour ceux et surtout celles qui sortent de formation. Cette concurrence se décrypte ici au regard des situations économiques et familiales d'un certain nombre d'éducatrices pour qui ce type d'emploi, s'il ne constitue pas une source principale de revenu n'en revêt pas moins un salaire de complément. On peut ainsi dire que tout un pan de la régulation de ce marché tient plus au statut professionnel des conjoints des éducateurs ou éducatrices qu'à la singularité économique de la généralisation de « l'emploi sportif ». Autrement dit, comme on a pu l'observer dans le cas des activités équestres<sup>1</sup>, la structuration de cette partie du marché du travail, la pérennisation des emplois qui lui est consubstantielle et les conditions dans lesquelles il s'exerce sont structurellement liées à l'état des liens domestiques entretenus par les « encadrants » au sein de leur unité domestique (famille, couple, fratrie). « L'anomie conjugale » par exemple, pour reprendre une expression d'Émile DURKHEIM<sup>2</sup>, constituerait dans ce cas un des obstacles les plus forts à une insertion professionnelle durable, socialement

---

<sup>1</sup> SLIMANI, H. 2007. « L'impossible évaluation de l'insertion professionnelle par les "compétences". Le cas du secteur des activités équestres en Pays de la Loire », Paris, CNAM.

<sup>2</sup> DURKHEIM, Émile. 1973 [1930], *Le suicide*, Paris, PUF.

et économiquement viable. Autrement dit, sur cette strate du marché du travail, les précarités économiques peuvent se cumuler avec les autres formes de précarités qui s'observent dans les démarches de recherche d'emploi jusqu'aux conditions de travail dans lesquelles se retrouvent enfermée cette catégorie de « travailleurs associatifs ».

D'autres formes de dévouement à la cause associative sont observables dans les clubs à vocation compétitive à partir du moment où les enjeux de survie économique ont pris le pas sur les enjeux d'organisation des ACR. Les récits des « dirigeants-employeurs » regorgent d'explications qui, comme ce jeune directeur d'un club de voile labellisé ou cette dirigeante bénévole d'un club de canoë-kayak, visent à rendre compte des difficultés à s'adapter à la demande de loisirs :

*« En fait, je gère tout. Je suis responsable, je fais le secrétariat, l'entretien, les activités sur l'eau... alors sur l'eau, je fais les entraînements et les sorties loisirs en même temps, je pars en déplacement en régate le dimanche et dans ce cas là le club est fermé. Mes fonctions sont donc liées à l'administratif, à la partie technique et à tout ce qui est commercial aussi... Là, j'ai déjà pris contact avec les écoles, avec les centres de loisirs... et puis je dois aussi rechercher des partenaires pour l'achat du matériel... je dois faire des plaquettes... »<sup>1</sup>*

*« L'ambiguïté, c'est qu'on est moitié comme une entreprise... parce que finalement on a beaucoup d'argent qui rentre... mais on ne fonctionne pas vraiment comme une entreprise... et puis les gens ne sont pas motivés comme s'ils avaient des parts dans cette entreprise... tu sais ce que c'est, il faut que tu bosses, t'es pas là à regarder tes heures. Il y a un truc qu'est, en tout cas pour les gens qui sont de l'extérieur, toujours ambigu, c'est-à-dire pour la personne du village, par exemple, qui vient louer, qui voit qu'il y a personne, dire : "Mais, je ne comprends pas, il y a des salariés, qu'est-ce qu'il foutent, ils sont où ?" Tu vois, il y a toujours des gens pour redire, parce qu'ils sont demandeurs d'un truc de loisirs, donc ils considèrent qu'il doit y avoir toujours des gens de disponibles. Et ça, c'est l'inconvénient. Donc, soit effectivement tu le dissocies du club ou tu le dissocies complètement... parce que si ça reste associatif, ça veut dire qu'il faut arriver à motiver tous les jeunes qui sont là en leur disant : "Si vous voulez avoir des bateaux, il faut que vous vous y cogniez, quoi..." Il y en a qui le font et d'autres qui ne le font pas... il y a ceux qui considèrent que c'est des stars en kayak et qui veulent pas filer un coup de main et qui se font servir. (...). Quand c'est une entreprise, tu es obligé d'avoir des résultats, sinon tu déposes ton bilan... donc les gens qui sont dedans, ils sont dedans obligatoirement... Tu vois juste l'attitude qu'on peut avoir en association, c'est-à-dire de toute façon c'est une association quoi, tu prends moins de risques... oui, tu risques pas ta peau sur une assoc'... sur une entreprise, tu risques, tu transpires, tu sais pourquoi... en assoc', bah tu transpires, tu dis que c'est*

---

<sup>1</sup> CREAC'H C. & GUIBERT C. 2008. *Audit de la voile en France. 2<sup>ème</sup> étape : enquête qualitative auprès de dirigeants de clubs labellisés et non labellisés*, Document ronéoté, Nantes, janvier (dir. Scientifique LOIRAND G. et SLIMANI H.), p. 34. Outre le capital de reconnaissance d'une pratique assermentée par la Fédération française de voile, la labellisation « École française de voile » (EFV) permet, par exemple, d'acheter du matériel en cofinancement.

*pour le bien du club, mais si ça ne donne pas de résultat ou si c'est pas bon, t'es pas plus dans la merde que ça... »*

### **3.2 - Financer un emploi quand on n'a rien à vendre !**

La problématique du financement des « emplois sportifs » se pose plus particulièrement dans les cas où les associations n'ont objectivement « rien à vendre » ; pour le dire autrement où les finalités des activités proposées n'entrent pas prioritairement dans une démarche d'offre de prestations marchandisées dont les produits financent l'emploi, prévu à cet effet<sup>1</sup>. Les dirigeants de ces associations sont dans des positions où il devient nécessaire de créer les conditions de production de « richesses » pour pouvoir continuer à financer un ou plusieurs salaires d'éducateur. Présenté dans leurs discours sous couvert d'une effervescence festive et associative, les multiples manifestations d'une « richesse humaine » en viennent à masquer la production de « richesses économiques » qu'elles engendrent. Sur ce terrain là, les associations n'ont pas les mêmes atouts pour jouer ce jeu. D'autant que les salariés eux-mêmes sont mis à contribution pour participer à la production de ce type de « richesses », comme dans le cas de cet « éducateur » de football dont l'emploi est mutualisé pour les catégories de jeunes de trois clubs en zone géographique rurale :

*« Alors là, je suis coordinateur éducateur... donc j'assure le suivi de 180 licenciés qui vont de la catégorie "benjamin"... donc "9 ans" jusqu'aux "moins de 18 ans"... 180 licenciés... donc tous les suivis licences... administratif, etc. Après le suivi ben... éducateur... donc les entraînements, les matches, etc. Un rôle social également, le lien avec les enfants et puis les parents qui sont des fois assez difficiles à gérer. (...). J'ai également une partie animation aussi... donc euh... la partie animation c'est tout ce qui est tournois, soirées, les tournois "fut salle", les coupes aussi, euh... qu'est-ce qu'on a encore ? On met des animations en place telles que des ventes de calendriers, euh... un loto, etc. Donc tout ça c'est moi qui gère un petit peu le haut, après il y a les bénévoles qui me soutiennent bien sûr. (...). J'ai aucune place dans le bureau. En fait je suis éducateur au club et je ne prends aucune décision en fait. (...). On peut s'apercevoir que cette année par la création du poste, tous les bénévoles sont contents... et on voit même des personnes qui veulent venir nous donner un coup de main l'année prochaine. Ça se passe bien. C'est vrai que moi comme je fais toutes les tâches un petit peu ingrates, ben... cela les satisfait quoi... Moi je leur laisse vraiment faire la partie coaching. Moi je prends vraiment la partie des entraînements... la partie... comment pourrait-on dire ?... administrative... J'essaie de gérer, de voir individuellement chaque jeune. Mais, par contre, après s'il y a des problèmes pendant les matches, là c'est plus le coach qu'il faut... il faut aussi qu'il assume ses responsabilités même si c'est un bénévole bon... Il faut qu'il soit censé dans ses choix quand même ! »*

---

<sup>1</sup> Ce qui ne veut pas dire, pour autant, que les associations à potentiel financier suffisant pour financer un emploi ne rencontrent pas de difficultés à reconduire, d'une année sur l'autre, les ressources nécessaires à ce financement.

Les capacités d'invention de stratégie de « vente du club » et leur mise en œuvre demandent d'autant plus « d'imagination créatrice d'activités », à plus forte raison localement, que la compétition représente l'activité principale du club, en tout cas lui offre une plus grande visibilité, et que celle-ci demande une part du budget plus importante. Les dissonances entre ceux qui participent aux événements organisés par leur club et l'utilisation que les dirigeants font des finances qu'ils en dégagent en sont d'autant plus grandes. Les lotos, brocantes, tournois, soirées thématiques, etc. constituent autant de manifestations visant avant tout des objectifs financiers. Le président de ce club de hand-ball qui vise le haut niveau pour l'ensemble de ses équipes jeunes, qui ont connu des succès la saison dernière, explique comment s'organisent en commission les différentes activités associatives en insistant sur la dimension festive<sup>1</sup> :

*« On a une commission manifestation... alors c'est important pour la convivialité, mais c'est aussi important pour l'argent, parce que c'est le loto... c'est des gens qui sont pas forcément dans le conseil d'administration, ils sont pas forcément dirigeants, c'est des gens qui gravitent autour... des parents... C'est moi qui anime ces réunions là avec d'autres, on est une dizaine... beaucoup de femmes, on s'entend bien... on prépare le loto où on a 400, 450 personnes... c'est notre plus grosse recette de l'année, euh... après on fait un concours de pétanque à l'intérieur des arènes de D. ... où on a 64 équipes du club, les gens amènent qui y veulent quoi... c'est notre deuxième recette importante... dans un cadre superbe... la buvette qui nous gagne de l'argent. Après, on fait une choucroute un peu interne au club... on est 120, 140, mais on veut pas l'ouvrir, c'est un truc dans le club, euh... on fait le père Noël, on le fait venir avec une petite remorque au dernier match au mois de décembre, pour les gamins on distribue des boîtes de chocolats... on fait une soirée crêpes... une journée crêpes... on fait la galette avec tous nos sponsors qu'on invite et pis tout le monde en début d'année pour les vœux avec le maire et compagnie... on fait quoi encore euh... On fait beaucoup de choses... Ah ben sur D. vous allez voir le maire, il est... le maire y va vous dire qu'on est assez bien coté... On finit aussi en fin d'année, comme là dans quinze jours... on faisait un rallye vélo, une rando pédestre le matin, mais là on fera à midi on fait l'apéritif offert par le club... les gens amènent leur pique-nique et puis l'après midi on fait des concours de pétanque tout ça amical en club pour finir l'année... Le but pour les manifestations, le fil rouge, si on peut dire, c'est qu'il faut que tout le monde s'y retrouve... le club faut qu'il s'y retrouve bon il fait un loto parce que peu importe si y a pas de gens du club pourvu qu'il y ait 400 personnes qui viennent avec un peu de sous pour qu'on puisse gagner de l'argent... le concours de pétanque, c'est convivial où les joueurs côtoient tout le monde et là tout le monde vient, c'est ouvert à tous, plus dans les joueurs seniors et autres... et le rallye vélo, enfin le petit pique-nique de fin d'année c'est pour que les parents des jeunes viennent... apprennent un peu à nous connaître si on peut et que les gens qui n'ont pas de gros moyens financiers ben... comme y emmènent leur pique-nique... chacun... bon on mélange... l'apéro et tout, enfin... parce qu'on est dans le*

---

<sup>1</sup> À l'inverse, dans les associations commercialisant des prestations de service « sportif », les moments de festivités sont des plus rares. Trois des présidentes d'associations de gymnastique douce interviewées racontent combien, au fil des années, les moments conviviaux ont disparu des temps forts de la vie associative.

*sport, on côtoie toute sorte de gens... y a pas de différences, ni de profession, ni de race, ni de rien, on est tous autour d'une passion commune, le hand ou les enfants ou autre... donc le but c'est ça, tout ce qui touche aux manifestations, c'est une de nos commission qui tourne bien qui ramène beaucoup de dynamisme à travers euh... Si y avait que le sport, ce serait fade, là ça permet de mieux connaître les gens et de les voir sous d'autres jours... »*

À la lumière de ce témoignage, on comprend mieux dans quelle mesure, à travers l'animation locale impulsée pas ce club, la dynamique compétitive financièrement soutenue pas la mairie et orchestrée par son salarié porte ses fruits. Son président nous confie, par ailleurs, qu'il ne souhaite pas constituer de dossier FNDS pour gonfler son budget, le rapport passé à remplir « *toute cette paperasse* » pour si peu de subvention étant, selon lui, peu rentable. Il préfère, selon ses mots, « *se déplacer voir lui-même les sponsors privés* », en particulier dans l'univers des banques, lui-même ayant fait toute sa carrière dans ce milieu là. L'échange de bons procédés entre son association et les collectivités territoriales prend ainsi la forme de dons réciproques désintéressés. Or, cette économie économique déniée, prenant l'aspect d'une économie de biens symboliques mettant en jeu l'image du club en même temps que celle de la ville à travers les résultats sportifs, se traduit pour d'autres types de pratiques sportives plus confidentielles par l'invention d'une autre stratégie de commercialisation des performances. En tennis de table par exemple, la commercialisation des résultats se réalise par presse interposée. Le secrétaire d'une des associations visitées raconte, sans qu'il soit question pour lui de ramener coûte que coûte des finances à son club, que tous les dimanches soirs il rédige un article de presse pour le correspondant local afin que les résultats de toutes les équipes du club soient mentionnés dans le quotidien du lendemain. Beaucoup plus tard dans l'entretien, il me fait part de la sollicitation d'une entreprise qui, après avoir régulièrement vu des photos des différentes équipes, propose contre rétribution de faire apparaître le nom de son entreprise sur les maillots des joueurs. Même si cette pratique journalistique s'avère être répandue, la qualité de rédaction des articles et la régularité avec laquelle les dirigeants s'évertuent à faire parler de leur club n'est pas sans constituer une modalité d'échanges marchands qui, une fois routinisés, inverse le rapport de dépendance économique du club vis-à-vis du sponsor et vis-à-vis des exigences des formats de publication.

Enfin, pour finir sur ce chapitre, les associations n'ayant pas pour principaux objectifs les victoires en compétition, vendent elles aussi, sans le formuler de la sorte, des formes d'encadrement dont la valeur marchande est fondée, dans les discours des dirigeants et des éducateurs, sur une « éthique », une « morale », une « éducation » reconnue sur le marché des ACR. La problématique de l'« emploi sportif » est ici très liée à la reconnaissance de

l'« utilité sociale »<sup>1</sup> que sont censés dispenser les éducateurs des clubs. La tradition de la discipline, de ses modes d'encadrement incarnés par exemple en judo par des « professeurs » ne semble plus suffire à garantir les conditions d'accueil des licenciés sur de petites localités. En ce sens, on peut voir que suivant les configurations associatives la recherche de performances comme son évitement produisent les mêmes effets sur les conditions de réalisation du « travail associatif » salarié, notamment sur la nature du contenu même des tâches qui leur sont attribuées et celles qu'ils s'octroient en raison des finalités accordées à chaque type de catégorie de pratiquants.

### **3.3 - Enjeux de salarisation et de contractualisation des personnels**

Dans la mesure où l'on a affaire, dans la majeure partie des cas, à des « très petites entreprises »<sup>2</sup>, les formes de « personnification » des associations sportives et par là-même les possibles effets d'appropriation ou de dépossession par le droit et l'économie de ce que les dirigeants ont mis, dans une majorité des cas, du temps à construire, sont au cœur des problématiques de généralisation des emplois et de la contractualisation des « encadrants ». Questionner, de ce point de vue, le peu de division du « travail » dans les clubs revient alors à caractériser les conditions effectives de « sous » ou de « non emploi ». En mesurant leur degré de bureaucratisation, on cherche ainsi à expliquer en quoi les conditions sociales, historiques et juridiques de chaque association sont déterminantes pour entrevoir une embauche. Ainsi, le degré de « professionnalisation » du secteur technique est largement dépendant du degré de rationalisation du secteur administratif et du degré de familiarité qu'entretiennent les dirigeants à ces deux processus. Le « manque » de financement et le « manque » de savoir-faire « professionnel » des dirigeants bénévoles ne nous semblent par conséquent pas suffire à expliquer la situation actuelle de « sous-emploi » ou d'absence d'emploi d'ordre administratif ou technique. Ces enjeux se manifestent en particulier dans les configurations associatives au sein desquelles se mélangent les priorités compétitives aux nécessités économiques de développer ou de diversifier l'activité centrale du club. On le voit bien dans le cas des clubs de canoë-kayak, où la décision de créer une SARL en convention avec l'association mère produit des tensions entre les licenciés, comme a pu le ressentir la gérante d'une base de location touristique de canoë au sein de son club :

---

<sup>1</sup> HELY, M. 2006. Intervention citée.

<sup>2</sup> PROUTEAU, L. 2003. *Op. cit.*

*« On s'en est occupé [du club] pendant 6 ans bénévolement... Il y a un été où là... manque de jeunes [pour encadrer et gérer la location]. Au dernier moment, la saison commençait... personne ne répondait à l'annonce... Il n'y avait que moi, donc j'ai fait la saison. Voilà, j'ai fait toute la saison avec ces deux jeunes. On alternait les horaires. Voilà, et puis après moi je me suis retrouvée... parce que je travaillais... et après je me suis retrouvée au chômage... La location devenait énorme... les adultes du club, pas grand monde au rendez-vous, sauf monsieur S. et mon mari... parce qu'il y a la compta derrière et puis il faut gérer ces jeunes. Je suis désolée, il faut être chef d'entreprise... donc pas de bénévoles et des échos comme quoi une personne, une ancienne personne du kayak voulait s'installer dans C. pour installer une base. Moi, ça été vite. Je me suis dit : "Si quelqu'un installe une base en tant que privé, nous, comment on fait avec l'association... Le club aura plus d'argent... Nous on meurt, il n'y a plus rien."... Donc là, c'est fini, plus d'emploi jeune prévu... il y a plus rien quoi... je ne sais pas comment on paiera les déplacements... J'ai été voir monsieur S. pour lui dire : "Écoute, moi j'embauche... je m'occupe de la location. Tu calcules si la location peut me payer en tant que salariée." En fait, on était parti sur ça. Ça coûtait trop cher pour le club. Et donc après, je me suis dit : "Moi, j'ai déjà eu une entreprise... je monte une SARL mais je veux surtout pas piller le club, donc il faut qu'on trouve quelque chose de juridique où je paye un loyer au club, équivalent de la location." Après beaucoup de réunions, on a trouvé ce système là...c'est-à-dire une SARL... le club rentre dedans et je paye une location au club. Là, on m'a fait un contrat de 3 ans... Ça sera la troisième année... moi je recommence parce que même si j'entends des échos disant : "Mais, attends, tu nourris un club, c'est quoi ça ? T'es pas obligée !"... moi je suis désolée, moi mon objectif j'y tiens... J'y tiens parce que moi j'étais à B., je sais ce que c'est qu'un jeune, je sais les heures... J'ai connu des jeunes qui vont être aux Jeux Olympiques... je les ai vus cadets, j'étais avec eux... ils sont au Pôle à R.... Je continuerai à faire un autre contrat et je continuerai à donner de l'argent... la location du matériel au club... Ça me fait moins cher d'acheter des bateaux... moi, j'achète des bateaux [avec la récupération de TVA ?]... tout à fait. Ça, c'est net et clair... parce que je sais ce que c'est quand un jeune a décidé dans sa tête d'être champion... Il faut que ça continue... il faut que le club continue à vivre... »*

Le sentiment de « dépossession » du club s'est particulièrement fait sentir lors de l'assemblée générale extraordinaire où la décision a été prise : *« Alors, à cette assemblée, je n'étais pas là [pour cause d'opération]... J'ai beaucoup participé aux autres réunions... On se retrouve avec deux publics différents... sur C., on a beaucoup de fonctionnaires, des gens qui travaillent à l'EDF et tout, qui ne comprennent pas le statut de SARL, qui ne comprennent pas le "privé". Donc, c'est vrai que ces personnes là ont été assez réticentes. J'ai découvert qu'en même temps, ils ne savaient pas ce que voulait dire le mot SARL... du coup, ils ont appris. Et c'est vrai qu'on s'est retrouvé face à ce qu'est la France quoi... du particulier et les fonctionnaires qui ne comprennent pas pourquoi une entreprise privée... pourquoi ils ont peur ? Voilà, ils ont peur qu'on vole le club, l'argent... Je l'ai mal pris parce que je le faisais vraiment honnêtement... c'est ce que je dis, j'ai des fils athlètes de haut niveau... l'objectif c'était pour ces jeunes sportifs... »*

Ici se jouent la reproduction des valeurs défendues par les dirigeants historiques des clubs et, par là, celles des dirigeants des fédérations de tutelle, notamment par les formes les plus répandues de recrutement interne aux instances qui « garantissent » les formations et les



certifications légitimes d'éducateurs dont la sélection ne se fait pas seulement sur la réussite ou l'échec aux examens, mais aussi et surtout sur les affinités de visions et divisions du monde sportif, en particulier sur la nécessité d'être passionné par son travail comme on a pu l'entendre à maintes reprises de la bouche des dirigeants-employeurs ». « L'endogamie associative » pratiquée par une majorité de dirigeants, surtout d'un point de vue technique et au regard du niveau compétitif des éducateurs ou entraîneurs recrutés, peut ainsi être remise en cause par la commercialisation, la diversification des ACR et la rénovation de l'offre de prestation de service d'encadrement dans le but de satisfaire une demande de loisirs et de tourisme « sportif » toujours plus diversifiée. En retour, les fédérations multiplient les produits « licences » proposés par les clubs en fonction de la saisonnalité. L'équilibre traditionnel et local des clubs peut s'en trouver ainsi bouleversé. Pour le dire autrement, Créer une offre de « licences » adaptée aux différents publics puisque les formes traditionnellement fédérales ne suffisent plus à faire rentrer des subsides permettant un encadrement sécuritaire de pratiquants qui deviennent des « clients ».

Plus les associations sont avancées dans la rationalisation de leur économie, plus les modes de rémunérations sont rigides, notamment lors des discussions au cours des recrutements des salariés. Les négociations de salaires, de la rémunération horaire (voir l'amplitude autorisée), ne répondent pas seulement aux dispositions sociales et syndicales à négocier, mais aussi à la situation de marché de la demande/offre (nombre d'éducateurs en recherche d'emploi), mais aussi et surtout à la structuration du budget des associations en quête d'éducateurs. Autrement dit, des possibilités des dirigeants à mobiliser des ressources financières (individuelles et/ou collectives) afin de construire « le juste prix » du coup horaire d'encadrement de la prestation d'ACR.

Enchaîner sur les enjeux du monopole des formations et des débouchés.

Enjeux autour de la légitimité du monopole de la formation technique

## Conclusion

L'analyse sociologique des multiples sources d'informations, de données et d'observations empiriques présentées dans le présent document (ethnographiques, monographiques, biographiques, bibliographiques) montre en de nombreux points que le blocage à la création et à la pérennisation d'emplois dans le domaine des activités corporelles récréatives (de l'encadrement à l'administration) ne relève pas seulement de la problématique de leur financement. D'ailleurs, dans les associations où cette question ne se pose même pas — la salarisation d'un ou plusieurs employés étant la condition *sine qua non* à l'offre de prestation d'encadrement —, les questions d'employabilité renvoient régulièrement à des préoccupations d'ordre beaucoup plus juridiques liées aux conditions d'exercice des différents corps de métiers. En revanche, les obstacles observés dans les associations où le financement des postes se pose comme un préalable au recrutement et à la salarisation d'un employé interrogent plutôt les compromissions que les uns et les autres doivent consentir pour augmenter les chances de création d'un emploi. Les « impossibilités » exprimées par les dirigeants, les salariés et les licenciés du monde associatif se traduisent, entre autres, dans nombre d'expressions qui caractérisent les activités corporelles récréatives et les finalités prioritaires qu'ils leur assignent et revendiquent. Les discours traduisent à leur tour les conflits d'intérêt, pas nécessairement de manière virulente, qui de certains points de vue viennent à marier « l'eau et le feu » comme c'est le cas par exemple pour le « tourisme sportif ». Les concessions qui s'ignorent en tant que telles ou ne se disent pas explicitement se traduisent dans des conflits d'intérêts déniés par une volonté collective de sortir d'une situation de « sous-emploi », de « non-emploi », voire d'« emplois illégaux ».

Même si une majeure partie des dirigeants s'accorde sur les nécessités d'entrer dans une ère de rationalisation de l'administration des ressources humaines et budgétaires des clubs, chacun défend, à son niveau, les modalités légitimes de ses transformations. L'adhésion aux mots d'ordres politiques sur le « développement d'une dynamique territoriale » par les activités corporelles récréatives, sur la « démocratisation » des activités « pour tous », sur le

rôle « intégrateur » des sports en direction des jeunes en difficultés, sur les enjeux de formation des futurs « éducateurs », etc. tend ainsi à masquer cette différenciation des engagements associatifs. Cet état de fait voile également les rapports que les uns et les autres entretiennent à l'économie des ACR et des emplois qu'elles sont susceptibles de générer. Or en l'état actuel des choses, les formes d'emploi les plus adaptées à l'économie du « travail associatif », comme les conditions de généralisation de « l'emploi sportif » sont, semble-t-il, sacrifiées sur l'autel des enjeux de luttes que se livrent les institutions, en particulier autour du monopole des formations et de l'accompagnement au développement économique des associations sportives.

A côté de l'achat de résultats sportifs de haut niveau de la part des collectivités territoriales, la compétition à de moindres niveaux vient perturber les démarches commerciales de vente de prestation d'encadrement des ACR, en particulier lorsque l'aspect compétitif est complètement déconnecté de la commercialisation du temps de pratique. Les compétitions qui animent les clubs entre eux annihilent ainsi tout espoir de voir poindre des collaborations locales en matière d'emploi. Une double problématique se pose alors à l'intérieur comme à l'extérieur des associations : en interne, la commercialisation des activités devient l'activité principale au détriment des activités qui sont au fondement de la création et de l'autonomie du club dans ses modes traditionnels d'administration et de gestion ; en externe, la concurrence se cristallise entre adversaires d'un même territoire compétitif — la compétition sportive sur le terrain se retraduisant sur le terrain de l'employabilité — ainsi qu'au niveau des comptes à rendre auprès des instances de tutelles au regard des stratégies de développement sportifs, économiques et sociaux. Pour deux des configurations associatives identifiées, *marchande et/ou non marchande sous tutelle fédérale*, on en vient à conclure que la course à l'emploi est une compétition en soi consubstantielle de celles qu'organisent les districts, les ligues et les fédérations au niveau sportif.

Ces analyses, toujours à vérifier, engagent des questionnements visant les formes actuelles d'administration de « l'emploi sportif » à l'échelle territoriale. Se posent dans ces termes les problématiques de « rationalisation » de tout ce qui touche la coordination spécifique entre « offre » et « demande » de travail dans le monde associatif sportif, création de poste et accompagnement dans l'emploi. En d'autres termes, il s'agit d'objectiver les tenants et aboutissants des appariements comme processus produisant des « relations d'emploi »<sup>1</sup> qui mettent en correspondance des employés potentiels et des emplois. Ce processus, toujours à

---

<sup>1</sup> BUREAU, Marie-Christine & MARCHAL, Emmanuelle. 2005. « Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires. », Document de travail n° 48, Centre d'Etudes de l'Emploi, novembre, p. 13.

contextualiser en fonction du territoire et du marché du travail sur lequel il s'opère, engage des jugements portés par les intermédiaires locaux sur les deux versants de l'employabilité : dans la définition des postes à pourvoir et celle des profils susceptibles d'y répondre au plus près. Il est par conséquent nécessaire d'identifier les véritables enjeux de l'« intermédiation »<sup>1</sup> territoriale entre l'ANPE et les organismes entremetteurs, tel l'AESA, par rapport aux missions respectives qu'ils s'assignent et à des finalités pas nécessairement compatibles entre elles, comme par exemple l'insertion professionnelle et l'intégration sociale, la discontinuité de l'emploi et la continuité professionnelle ou encore la flexibilité et la stabilité de l'emploi<sup>2</sup>. La multiplication des dispositifs ou contrats<sup>3</sup> qui circonscrivent à l'heure actuelle « l'emploi sportif » contribue non seulement à produire les conditions d'un incontournable accompagnement dans la marche vers la création d'emploi, mais est également susceptible de faire entrer les « dirigeants-employeurs » dans des formes de culpabilité à ne pas entrer dans une démarche de projet.

Sur cette problématique d'intermédiations, viennent se greffer des enjeux de définition de « l'emploi sportif » et du monopole de cette définition liés notamment à d'autres enjeux de positionnement des institutions sur le marché de la formation (CNFPT, DRJS, UFR STAPS, CDOS, instituts privés, Unifformation, pour l'essentiel). Ces différents niveaux d'enjeux d'employabilité et de pérennisation des emplois jouent un rôle capital pour les instances qui proposent à la fois des formations, des formes « d'accompagnement associatif » et participent à l'orientation des politiques territoriales sur la base d'enquête qu'elles produisent elles-mêmes, des enjeux de positionnement sur le marché de la production de données (principalement statistiques), de leur interprétation et de l'exploitation des résultats.

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

<sup>2</sup> Il est, par exemple, peu fait appel à l'intérim dans « l'emploi sportif ».

<sup>3</sup> Entre autres, Plan sport emploi (PSE), Dispositif local d'accompagnement (DLA), Contrat d'avenir (CAV), Contrat initiative emploi (CIE), Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), Aide à l'emploi des conseils régionaux (sous convention d'objectifs), Contrat de professionnalisation, Validation des acquis de l'expérience (VAE), Droit individuel de formation (DIF), Congé individuel de formation (CIF), etc.

## Bibliographie

3<sup>ème</sup> conférence-débat : « les enjeux des sports de nature. Les nouveaux défis du métier d'éducateur sportif », Angers, IFEPSA, décembre 2006, document ronéoté.

ASEA/Profession sport, « Rapport d'activités 2005 ».

BAUGER P., CHEVALIER V., LE ROUX N. et MELQUIOND V., « Le rôle des partenaires sociaux dans la construction d'une offre de certifications : le cas de la branche sport », MAILLARD F., *Les diplômes de l'Education nationale dans l'univers des certifications professionnelle. Nouvelles normes et nouveaux enjeux*, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la Recherche, Cereq, « CPC Documents », 2006, n° 3, p. 275-295.

BAUDRY T., « Entre tradition et rationalisation : constitution et contrôle de l'économie des associations sportives en Loire Atlantique », Master 2 de Sociologie, Angers, 2004 (dir. H. SLIMANI).

BELOIR M., « La fin des contrats emplois jeunes dans les associations sportives lavalloises : une pérennisation essentiellement sous dépendance financière ? », Maîtrise STAPS, Angers, 2005 (dir. H. SLIMANI).

BERETTI, E. ; CALATAYUD, P. 2006. « Le budget des associations sportives », Stat-info, n° 06-05, avril.

BESSY C., « Diversité des contrats de travail et usages du droit », Document de travail n° 39, Centre d'Etudes de l'Emploi, avril 2005.

BOUFFIN, S. 2007. « Les licences et les clubs des fédérations sportives agréées en 2006 », Stat-info, n° 07-05, décembre.

BOURDIEU P., « Le capital social. Notes provisoires. », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 31, juin 1980.

BUREAU M.-C. & MARCHAL E., « Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires », Document de travail n° 48, Centre d'Etudes de l'Emploi, novembre 2005.

CLERON E. & TRUCHOT G., « Le parcours des diplômés du MJSVA », Stat-info, n° 06-02, janvier 2006.

CREAC'H C. & GUIBERT C., *Audit de la voile en France. 2<sup>ème</sup> étape : enquête qualitative auprès de dirigeants de clubs labellisés et non labellisés*, Document ronéoté, Nantes, janvier 2008 (dir. Scientifique LOIRAND G. et SLIMANI H.).

DELFINI C. & DEMAZIERE D., « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », Travail et emploi, n° 81, Janvier 2000.

DOUGLAS M., *Ainsi pensent les institutions*, USHER, 1989.

FRANÇOIS P., « Carrière et marché du travail : clôture et concurrence sur le marché du travail des musiciens spécialisés dans la musique ancienne », IX<sup>èmes</sup> journées de sociologie du travail, Paris, Centre P. Naville, 27 et 28 novembre 2003.

FRANÇOIS P., *Le monde de la musique ancienne : sociologie économique d'une innovation esthétique*, Économica, 2005.

GARCIA S., « La fraude forcée. », Actes de la recherche en sciences sociales, n°18, 1997.

HELY M., « De l'intérêt général à l'utilité sociale. Transformation de l'État social et genèse du travailleur associatif », Colloque international CES-Matisse, « État et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ? », Paris, 11-13 septembre 2006, p 1-12.

KERBOURC'H J.-Y., « L'imbroglia juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi. », Travail et emploi, n° 85, Janvier 2001.

LEGAY A. & MONCHATRE S., « L'ANPE à l'épreuve du local », Travail et Emploi, n° 81, Janvier 2000.

LOIRAND G., « Un travail au noir sans raison économiques : aspect des résistances au salariat légal dans les associations sportives amateurs », Colloque interdisciplinaire « Economie informelle, travail au noir. Enjeux économiques et sociaux », Marne-la-Vallée, septembre 2007.

LOIRAND G., « Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? », *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004.

LOIRAND G. « Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives. », PROUTEAU L. *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*. Rennes: PUR; 2003.

PAUTOT S. & M., *Le sport et la loi*, Paris, Juris-Service, 2004.

MOULEVRIER P. et LAZUECH G., *Penser l'argent*, Pleins Feux, 2008

MOULEVRIER P. et LAZUECH G., *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Paris, Logiques sociales, L'Harmattan, 2006.

PARADEISE C., « Les professions comme marchés du travail fermés », Sociologie et sociétés, vol. XX, n° 2, octobre 1988.

PASSERON J.-C., Revel J. *Penser par cas*. Paris, EHESS, 2005.

PROUTEAU L. *Les Associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*. Rennes, PUR, 2003.

SIMONET-CUSSET M., « Penser le bénévolat comme travail pour penser la sociologie du travail », IRES 2004/1.

SLIMANI H. « L'impossible évaluation de l'insertion professionnelle par les "compétences". Le cas du secteur des activités équestres en Pays de la Loire », Paris: CNAM; 2007.

SUPIOT A., *Critique du droit du travail*, Quadrige/PUF, 2002.

WUST, S., *La réception par la droit de l'ordre sportif*. DEA de droit privé, Aix-Marseille III, 2003 (dir. ATIAS C.).

# Annexes

## Annexe I - Grille entretien « dirigeants »

### Thèmes à aborder :

- **Situation et dynamique de l'association :**
  - La situation actuelle de l'association ? Niveau de pratique, nombre de licenciés, nombre d'équipes, nombre de dirigeants investis ?
  - Historique du club ; Politique sportive du club ? Budget ?
  - Investissement en temps ? Journée type ; Division du travail ?
  - Développement : une nécessité ou pas ?
  - Relations, collaborations avec les dirigeants des autres associations, autres éducateurs, les licenciés, les élus, les dirigeants des instances locales
  - Donner une définition du club
  
- **Les éducateurs du club :**
  - **Profils :**
    - Sportifs confirmés ou pas ? Ancien/jeune, homme/femme
    - Types de diplômes souhaités (scolaires, fédéraux, autres)
    - Formation technique, sportive, professionnelle
    - Cumul d'engagements auprès de plusieurs clubs ?
  - **Questions de recrutement :**
    - Nécessité ou pas ?
    - Comment ça se passe dans la pratique ?
    - Entretien d'embauche ou pas ? Période d'essai ?
    - Sur quels critères ? Fiche de poste (existe ou pas, à récupérer)
    - A qui faire appel pour des offres d'emploi ?
    - Quel partenaire ? Activation d'un réseau ?
    - Qui recrute dans les clubs ? Existence d'une commission ?
  - **« Gestion » des ressources humaines :**
    - Les avantages et les inconvénients
    - Les types de contrat (CDI : « intermittent », « plein ou temps partiel » ; CDD : « saisonnier », « d'intervention » ; contrat « de professionnalisation »)
    - Organisation du temps de travail : « heures complémentaires », « travail à temps plein ou partiel modulé », les remplacement ?
    - Salaire (bulletin ou convention à récupérer)
    - Arrêt et accident de travail
    - Reconduction des contrats, rupture de contrat
  
- **Pérennisation ou changement dans l'activité des éducateurs :**
  - Enjeux financiers
  - Bureaucratisation des tâches
  - Autres perspectives de développement
  
- **Point de vue sur les métiers de l'encadrement et sur l'activité de dirigeant :**
  - Ce qu'il y a ou ce qu'il y aurait à changer ?
  - Les erreurs à ne pas refaire
  - Les évolutions de ces métiers (enchantement/désenchantement, difficultés rencontrées, vision du marché du travail, etc.)
  - Les groupements d'employeurs
  - La convention collective nationale du sport



## **Annexe II - Grille entretien « éducateurs »/« animateurs »**

### **Consigne de départ :**

- Quelle est votre situation professionnelle actuelle ?
  - o Si hors « sport », demander les expériences passées à travers la grille
  - o Si encore dedans, enchaîner sur la grille

### **Thèmes à aborder :**

- **Les conditions de travail :**
  - o En quoi consiste votre travail ? Quels sont les horaires ? Temps de travail, exemple de journée type
  - o Géographie de l'emploi : multiplicité des employeurs, des clubs, des communes
  - o Salaire (bulletin ou convention à récupérer)
  - o Relations, collaborations avec les dirigeants des associations, avec les autres éducateurs, les licenciés, les élus, les dirigeants des instances locales
  - o Concurrence entre éducateurs ?
  - o Arrêt et accident de travail
- **La recherche d'emploi :**
  - o **La formation :**
    - Types de diplômes (scolaires, fédéraux, autres)
    - Cursus scolaire et extra-scolaire
    - Formation technique, sportive, professionnelle
  - o **Le recrutement :**
    - Comment ça se passe dans la pratique ?
    - Entretien d'embauche ou pas ? Période d'essai ?
    - Sur quels critères ? Fiche de poste (existe ou pas, à récupérer)
    - Activation d'un réseau ?
    - Réponses à des annonces
    - Qui recrute dans les clubs ? Existence d'une commission ?
- **Pérennisation ou changement de l'activité d'éducateur :**
  - o Reconduction des contrats
  - o Période d'inactivité (chômage)
  - o Rupture de contrat
  - o Autres perspectives, changement d'activité
- **Point de vue sur les métiers de l'encadrement et de l'animation :**
  - o Ce qu'il y a ou ce qu'il y aurait à changer ?
  - o Les erreurs à ne pas refaire
  - o Les évolutions de ces métiers (enchantement/désenchantement, difficultés rencontrées, vision du marché du travail, etc.)
- **Talon sociologique spécifique : à récupérer au cours de l'entretien**
  - o âge, origine sociale (parents, famille élargie), plus haut niveau de diplôme scolaire, diplômes professionnels, autre formation ou non, situation familiale, matrimoniale et professionnelle (statut), conditions de vie familiale, passé et ou actualité sportive dans le détail (joueur, entraîneur, dirigeant), niveau de compétition, engagements associatifs, etc.
  - o ne pas oublier de demander s'ils connaissent des gens qui sont sortis du milieu
  - o demander également si on peut photocopier des documents susceptibles de faire avancer cette recherche

### Annexe III - Analyse statistique secondaire

Tab1	Oui	Non	Total
Moins 5000	16	28	44
5000-16000	16	8	24
Plus 16000	17	3	20
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>88</b>

Tab2	0 à 50	51 à 200	Plus 200	Total
Moins 5000	24	16	3	43
5000-16000	7	17	0	24
Plus 16000	0	9	11	20
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>87</b>

Tab1	Oui	Non	Total
Moins 5000	36,4	63,6	100,0
5000-16000	66,7	33,3	100,0
Plus 16000	85,0	15,0	100,0
<b>Total</b>	<b>55,7</b>	<b>44,3</b>	<b>100,0</b>

Tab2	0 à 50	51 à 200	Plus 200	Total
Moins 5000	55,8	37,2	7,0	100,0
5000-16000	29,2	70,8	0,0	100,0
Plus 16000	0,0	45,0	55,0	100,0
<b>Total</b>	<b>35,6</b>	<b>48,3</b>	<b>16,1</b>	<b>100,0</b>

Tab1	Oui	Non	Total
Moins 5000	32,7	71,8	50,0
5000-16000	32,7	20,5	27,3
Plus 16000	34,7	7,7	22,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tab2	0 à 50	51 à 200	Plus 200	Total
Moins 5000	77,4	38,1	21,4	49,4
5000-16000	22,6	40,5	0,0	27,6
Plus 16000	0,0	21,4	78,6	23,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tab3	Oui	Non	Total
0 à 50	13	18	31
51 à 200	29	16	45
Plus 200	9	5	14
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>90</b>

Tab6	Oui	Non	Total
Dépt	23	18	41
Région	7	5	12
Nation/Internation	12	2	14
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>67</b>

Tab3	Oui	Non	Total
0 à 50	41,9	58,1	100,0
51 à 200	64,4	35,6	100,0
Plus 200	64,3	35,7	100,0
<b>Total</b>	<b>56,7</b>	<b>43,3</b>	<b>100,0</b>

Tab6	Oui	Non	Total
Dépt	56,1	43,9	100,0
Région	58,3	41,7	100,0
Nation/Internation	85,7	14,3	100,0
<b>Total</b>	<b>62,7</b>	<b>37,3</b>	<b>100,0</b>

Tab3	Oui	Non	Total
0 à 50	25,5	46,2	34,4
51 à 200	56,9	41,0	50,0
Plus 200	17,6	12,8	15,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tab6	Oui	Non	Total
Dépt	54,8	72,0	61,2
Région	16,7	20,0	17,9
Nation/Internation	28,6	8,0	20,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tab7	Oui	Non	Total
Dépt	14	15	29
Région	13	9	22
Nation/Internation	14	5	19
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>70</b>

Tab7	Oui	Non	Total
Dépt	48,3	51,7	100,0
Région	59,1	40,9	100,0
Nation/Internation	73,7	26,3	100,0
<b>Total</b>	<b>58,6</b>	<b>41,4</b>	<b>100,0</b>

Tab7	Oui	Non	Total
Dépt	34,1	51,7	41,4
Région	31,7	31,0	31,4
Nation/Internation	34,1	17,2	27,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Annexe IV - Questionnaire



**Christelle JUILLARD**  
**Agent de développement**  
**AESA**  
Maison départementale des sports  
49 bis, rue des Perrins  
BP 43527  
49135 Les Ponts de Cé  
aesa49@wanadoo.fr



Bonjour à toutes et à tous,



Comme beaucoup d'entre vous, je suis impliquée dans l'univers des pratiques sportives depuis de nombreuses années en tant que dirigeante et entraîneur. Je suis actuellement porteur d'un projet sur la professionnalisation des éducateurs et des bénévoles. Je travaille également sur le développement d'un réseau « emplois sportifs ».

Dans cette perspective, je réalise une étude qui doit permettre de prendre connaissance de l'existence d'un marché potentiel d'employabilité dans le secteur sportif. Il m'est donc indispensable de recueillir un certain nombre d'informations sur ce sujet. Je vous sollicite ainsi pour répondre aux quelques questions qui suivent.

Dans la mesure du possible, je *compte aussi accompagner certains d'entre vous dans leur recherche d'emploi au regard des enseignements tirés de cette recherche.*

Je vous remercie d'avance de votre coopération et du temps que vous voudrez bien prendre pour remplir ce questionnaire **et me le retourner impérativement avant le 20 novembre 2006.**



CRES Pays de la Loire

Merci encore de votre participation.  
**Christelle JUILLARD**

## ENQUETE

### **A/ Vos conditions de travail**

1/ À quelle date avez-vous signé votre premier contrat de travail en tant qu'éducateur dans un club ou une association sportive ?.....

2/ Combien de contrat(s) de travail avez-vous signé(s) depuis cette date ?.....

3/ Quel(s) type(s) de contrat(s) avez-vous signé(s) ? (Plusieurs réponses possibles)

CDI                     CDD    Contrat(s) aidé(s), précisez :

.....  
.....

4/ Par quel(s) vecteur(s) avez-vous trouvé ce(s) poste(s) ? (plusieurs réponses possibles)

ANPE                     Petites annonces                     AESA                     Bouches à oreilles  
 Autre(s), précisez :

.....

5/ Combien d'heures hebdomadaires effectuez-vous actuellement ? .....

6/ Quel est actuellement votre salaire net mensuel ? (en euros) .....

7/ Êtes-vous salarié de l'AESA ?    Oui                     Non

Si oui, depuis combien de temps ? (en mois) .....

### **B/ Votre formation**

1/ Quel est votre plus haut niveau de diplôme scolaire ? (indiquer la date d'obtention entre parenthèses)

Brevet des collèges (.....)                     BEP/CAP (.....)                     Baccalauréat (.....)  
 Bac+2 (.....)                     Supérieur à bac+2 (.....)                     Aucun  
 Autre, précisez :

.....

2/ Quel(s) autre(s) diplôme(s) possédez-vous ? ( indiquer la date d'obtention entre parenthèses)

Initiateur (.....)                     Moniteur (.....)                     Autre diplôme fédéral (.....)  
 Brevet d'État (.....), précisez : .....

Brevet professionnel (.....), précisez : .....

Autre(s), précisez : .....

3/ Êtes-vous actuellement en possession d'une carte professionnelle ?                     Oui                     Non

Si oui, est-elle encore valide ?    Oui                     Non

4/ Avez-vous été aidé(e) pendant votre formation ?                     Oui                     Non

Si oui, par qui et de quelle manière ? .....

### **C/ Vos activités associatives et sportives**

1/ Avez-vous pratiqué ou pratiquez-vous encore une ou plusieurs activités physiques et sportives ?

Oui                     Non

Si oui, la ou lesquelles et à quel niveau de compétition ? .....

.....

2/ Vous êtes vous déjà engagé ou êtes-vous toujours engagé dans la vie associative d'un club ou d'une association sportive ?                     Oui                     Non

Si oui, à quel(s) titre(s) et pendant combien de temps ? .....

.....

.....

**D/ Votre perception du métier**

1/ Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?  Oui  Non  
Pourquoi ? .....

2/ Êtes-vous demandeur d'une remise à niveau ?  Oui  Non  
Pourquoi ? .....  
Si oui, laquelle ? .....

3/ Êtes-vous demandeur d'un perfectionnement ?  Oui  Non  
Pourquoi ? .....  
Si oui, de quel type ? .....

4/ La polyvalence vous semble-t-elle être une alternative ou un complément à votre qualification ?  
 Oui  Non

5/ Êtes-vous en contact avec les élus de votre zone géographique d'intervention ?  
 Oui, souvent  Oui, quelquefois  Oui, exceptionnellement  Non, jamais

6/ En quelques lignes, pouvez-vous dire quels seraient, selon vous, les principaux freins à l'emploi sportif ?  
.....  
.....  
.....  
.....

Si vous le souhaitez, vous pouvez nous laisser vos coordonnées pour que l'on puisse vous rencontrer et discuter de votre activité professionnelle.

Vous êtes :  un homme  une femme  
Quel est votre âge ? .....  
Votre E-mail : ..... Votre numéro de téléphone : .....

*Cette enquête a été réalisée en collaboration avec l'I.F.E.P.S.A*

