

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Agnès Legay

*LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI ASSOCIATIF
L'EXEMPLE DES PERMANENTS DES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES*

NUMÉRO 158/JUILLET 2001

documents
observatoire

158

LA PROFESSIONNALISATION DE L'EMPLOI ASSOCIATIF

L'EXEMPLE DES PERMANENTS DES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES

AGNÈS LEGAY

avec la collaboration de Christophe Guitton et Chantal Labruyère (Céreq Marseille)
Christelle Foucher et Valérie Gosseaume (Centre associé au Céreq de Nantes)

*Rapport final de la recherche Céreq
Convention MIRE n°35/98*

Avant propos

En réponse à l'appel d'offres de la MIRE « Produire les solidarités, la part des associations », le Céreq a élaboré un projet de recherche centré sur l'analyse des processus de professionnalisation à l'œuvre au sein des associations intermédiaires. Plus précisément la recherche s'intitule : « La professionnalisation des permanents des associations intermédiaires : de la solidarité citoyenne à l'emploi qualifié ? ». Deux centres liés au réseau Céreq se sont associés à ce projet : le GREE, Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi, de l'Université de Nancy 2, et le Centre régional associé au Céreq de Nantes, Droit et Changement social.

L'équipe qui a réalisé l'enquête de terrain, l'exploitation des matériaux et la rédaction des monographies sur lesquelles s'appuie le rapport final était composée des personnes suivantes :

*Bernard Balzani (GREE),
Vincent Ferry (GREE),
Christelle Foucher (Centre associé au Céreq de Nantes),
Valérie Gosseaume (Centre associé au Céreq de Nantes),
Christophe Guitton (Céreq),
Chantal Labruyère (Céreq),
Agnès Legay (Céreq),
Jean-Louis Meyer (GREE).*

Présentation du rapport

Pour faciliter l'accès au contenu du présent rapport, nous avons opté pour un plan détaillé qui offre au lecteur la possibilité de focaliser son attention sur tel ou tel chapitre. Toutefois, nous attirons l'attention sur la continuité de l'argumentation qui se déroule au fil des chapitres. Aussi proposons-nous en préambule une synthèse qui permet de saisir rapidement l'essentiel du propos, et permet ensuite d'évoluer librement à travers le texte sans perdre de vue son sens général.

SYNTHÈSE.....	9
CHAPITRE 1.....	29
LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES ENTRE EMPLOI PROTÉGÉ ET TRAVAIL INTÉRIMAIRE	
1 - L'ATTRACTION DU MODÈLE DE L'EMPLOI PROTÉGÉ.....	31
2 - L'ATTRACTION DU MODÈLE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE	34
CHAPITRE 2.....	39
PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE	
1 - LA PROBLÉMATIQUE – LES HYPOTHÈSES.....	39
2 - LA MÉTHODOLOGIE – L'ENQUÊTE – L'EXPLOITATION.....	43
CHAPITRE 3.....	51
PRÉSENTATION DES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES ENQUÊTÉES	
1 - ORIGINES, RÉSEAUX D'APPARTENANCE, DONNÉES DE CADRAGE SUR LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES ENQUÊTÉES	51
2 - LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES EN CHIFFRES	56
CHAPITRE 4.....	65
LA DYNAMIQUE DES CRÉATIONS DE POSTES AU SEIN DE L'AI	
1 - LES CRÉATIONS DE POSTES DE LA PREMIÈRE PÉRIODE : DES CHOIX CONTRAINTS PAR LA FRAGILITÉ FINANCIÈRE DE LA NOUVELLE STRUCTURE.....	65
2 - LA GESTION DES POSTES DANS LA SECONDE PÉRIODE : DES SPÉCIFICITÉS QUI S'AFFIRMENT	73
CHAPITRE 5.....	81
LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT : DE LA SOLIDARITÉ À LA SÉLECTIVITÉ	
1 - LE PARI DE LA SOLIDARITÉ DANS LA PREMIÈRE PÉRIODE : L'AI, STRUCTURE D'INSERTION DIRECTE	81
2 - LE PARI DE L'EFFICACITÉ DANS LA SECONDE PÉRIODE : L'AI, LIEU DE CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE PROFESSIONNALITÉ	85
CHAPITRE 6.....	93
LA PROFESSIONNALISATION DE L'ACTIVITÉ - L'ÉMERGENCE PROGRESSIVE DE « MÉTIERS » DES PERMANENTS	
1 - LA PREMIÈRE PÉRIODE : SE RÉPARTIR LE TRAVAIL ET ALLER À L'ESSENTIEL.....	96
2 - LA SECONDE PÉRIODE : DES ÉQUIPES QUI SE STRUCTURENT DIVERSEMENT AUTOUR DE NOUVEAUX « MÉTIERS », EN LIEN AVEC LES PRIORITÉS DES AI.....	100

CHAPITRE 7	105
L'ORGANISATION DU TRAVAIL : DEUX FIGURES DU « MÉTIER » DE L'AI	
1 - UNE PLURALITÉ DE MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	106
2 - LE CAS PARTICULIER DES ANTENNES.....	111
CHAPITRE 8	115
LES DIRECTEURS DES AI	
1 - UN SECTEUR QUI OFFRE DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE À DES MILITANTS AUTODIDACTES ET À DES PROFESSIONNELS EN RECONVERSION.....	116
2 - L'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRECTION.....	123
CHAPITRE 9	131
LA CONSTRUCTION DE TRAJECTOIRES DE PROFESSIONNALISATION DES AUTRES SALARIÉS DES AI	
1 - L'ACCUEIL ET LE SECRÉTARIAT : UN TRAVAIL D'INTÉRIEUR CONFIE À DES FEMMES DE NIVEAU V OU IV... 131	131
2 - LA RELATION CLIENTÈLE, LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL : UN TRAVAIL D'EXTÉRIEUR, SOUVENT ASSURÉ PAR DES HOMMES.....	134
3 - LA GESTION ADMINISTRATIVE : COMPTABLES DE PROFESSION, DES HOMMES ET DES FEMMES QUI VIENNENT FRÉQUEMMENT DE L'ENTREPRISE.....	137
4 - L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : SOUVENT DES FEMMES DIPLÔMÉES, MAIS AUSSI DES HOMMES EXPÉRIMENTÉS.....	138
CHAPITRE 10	143
LE BÉNÉVOLAT À L'ÉPREUVE DE LA PROFESSIONNALISATION	
1 - LE BÉNÉVOLAT DE TERRAIN PERDURE AU COURS DE LA SECONDE PÉRIODE.....	143
2 - DANS LA SECONDE PÉRIODE, LES BÉNÉVOLES NON PROFESSIONNELS ABANDONNENT LES FONCTIONS CENTRALES À DES SALARIÉS ET SE CANTONNENT DANS DES FONCTIONS PÉRIPHÉRIQUES.....	145
CHAPITRE 11	149
VERS LA CONSTRUCTION D'UN ESPACE PROFESSIONNEL ?	
1 - DES ÉLÉMENTS DE CULTURE COMMUNE, FERMENT D'UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE SPÉCIFIQUE ?.....	149
2. STRATÉGIES D'ENSEMBLIER ET STRATÉGIES DE CARRIÈRE : DES RELATIONS DE CAUSES À EFFETS ?.....	157
CONCLUSION GÉNÉRALE	163
BIBLIOGRAPHIE	169
ANNEXES	171

Synthèse

Les « associations intermédiaires », ou AI, créées en 1987 à la suite des « entreprises intermédiaires », ont pour objectif la réinsertion de personnes en grande difficulté sociale et professionnelle¹. Associations à but non lucratif, leur l'objet est l'embauche de personnes sans emploi pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de tiers utilisateurs (particuliers, associations, entreprises...) pour des activités qui ne sont pas assurées dans les conditions économiques locales par l'initiative privée ou par l'action des collectivités publiques.

La mission d'insertion des AI suppose la construction de nouveaux modes de solidarité entre « exclus » d'une part et ménages solvables ou entreprises d'autre part. Au nom d'une démarche citoyenne, ces derniers sont en effet invités à faire confiance, pour des besoins ponctuels de main d'œuvre, à des salariés n'offrant guère de garanties, ni du point de vue des compétences professionnelles, ni de celui des compétences dites sociales et relationnelles. Pour compenser ces handicaps, la prestation fournie par l'AI bénéficie de l'exonération totale de charges sociales patronales, ce qui diminue notablement le coût du travail.

L'association intermédiaire apparaît comme une structure hybride, au croisement de la lignée du travail protégé et de celle du travail intérimaire². D'une part, il existe une proximité certaine entre les AI et les ateliers protégés destinés au public des handicapés : même mission d'intégration progressive de personnes en difficulté d'insertion sur le marché du travail « ordinaire », même recours à la structure associative, même présence de formes dérogatoires d'emploi par rapport au droit du travail et au droit social, etc. D'autre part, l'activité de mise à disposition des AI s'apparente à bien des égards à celle des entreprises d'intérim, tout en se trouvant exonérée de certaines contraintes propres à l'intérim, eu égard aux difficultés du public. L'action de ces associations s'inscrit en effet dans le cadre juridique de la mise à disposition, par dérogation au monopole des entreprises de travail temporaire (ETT) en matière de fourniture d'une main d'œuvre. Malgré la distinction de leurs publics, la concurrence entre ces deux structures de prêt de main d'œuvre s'est accrue au fil du temps. La loi de lutte contre les exclusions de 1998 constitue le dernier épisode de cet affrontement. Rigidifiant les conditions de la mise à disposition par les AI, elle est interprétée par celles-ci comme une incitation à créer des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et donc à privilégier la logique de la mise à disposition au détriment de celle de l'insertion.

L'association intermédiaire apparaît comme un laboratoire social dans lequel se créent de nouvelles formes d'emploi : des emplois du type « intermédiaires de l'insertion » pour les permanents qui gèrent l'activité de la structure et des emplois ponctuels occupés transitoirement par les « bénéficiaires », c'est à dire les salariés en insertion. L'objectif central de la recherche consiste à analyser les processus de création, de consolidation et de

¹ Sur l'histoire des structures d'insertion par l'économique, voir J.L. Laville « L'insertion par l'économique », in J.L. Laville, dir. « Les services de proximité en Europe », Ten, Syros, 1992, chap. 2, p. 39-56.

² Guitton C. « Droit, action publique et travail - étude juridique des politiques d'insertion par le travail », Thèse pour le doctorat en droit de l'université de Paris X, décembre 1996, 752 p.

professionnalisation des emplois de permanents au sein des AI. Prendre l'association intermédiaire comme objet de la recherche doit nous permettre d'appréhender conjointement le processus de construction d'emplois qualifiés en voie de pérennisation et de professionnalisation, et l'émergence de nouvelles formes d'activité, à mi-chemin entre travail, formation et insertion. En effet, l'emploi des permanents salariés est lié au volume de travail géré, lequel renvoie aux textes juridiques régissant la mise à disposition. C'est dire que la professionnalisation des emplois des permanents est tributaire de l'évolution de ces textes, et notamment de la loi contre les exclusions de juillet 1998. Toutefois notre enquête, qui s'est déroulée avant la mise en application des nouveaux textes, porte sur la situation antérieure.

L'hypothèse de départ de la recherche postulait l'existence d'un mouvement de convergence vers un modèle dominant de professionnalité au sein des équipes des permanents des AI. Plus précisément, selon cette hypothèse, les processus de professionnalisation des permanents s'inscriraient dans un mouvement en deux temps :

- une première phase de professionnalisation « en ordre dispersé », dont les modalités sont fortement liées à l'origine et à la stratégie propre de chaque association,
- une phase ultérieure caractérisée par la convergence progressive des processus de professionnalisation, un « modèle », supposé de type managérial, tendant peu à peu à émerger.

Le cœur de la recherche a donc porté sur l'évolution de l'équipe de permanents : composition, configuration des postes et organisation du travail, profils professionnels des permanents recrutés, modalités de leur professionnalisation, constitution éventuelle d'un milieu professionnel et perspectives d'évolution ouvertes aux permanents.

Si les processus de professionnalisation convergent effectivement vers un modèle unique, et si celui-ci est porteur d'une culture de type managérial, quelles en sont les conséquences à terme sur les missions des associations ? N'y a-t-il pas des risques quant au maintien du dynamisme initial, fondé sur le bénévolat et la solidarité citoyenne, et quant à l'objectif central d'insertion des bénéficiaires ? Ne doit-on pas craindre que la diffusion d'un modèle managérial ne relègue peu à peu les bénéficiaires au rang de simples « facteurs de production » ?

Nous avons choisi de recourir à une approche par monographies. Sollicitées par le Céreq, deux équipes régionales se sont associées à la recherche : le GREE, Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi, de l'Université de Nancy 2, et le laboratoire Droit et changement social de l'Université de Nantes. Dans le choix des AI étudiées, notre objectif a été de « couvrir » le mieux possible la diversité des situations. Plusieurs critères ont été pris en compte : l'origine des AI, leur appartenance aux différents réseaux, leur ancienneté et les spécificités régionales. En effet, sans viser une comparaison interrégionale, nous avons essayé de choisir des AI « en phase » avec les caractéristiques dominantes de leur région. Quatorze AI ont finalement été retenues : cinq en Lorraine, quatre en PACA et cinq en Pays de la Loire. L'enquête s'est déroulée en 1998 et 1999. Le recueil de l'information a pris deux formes complémentaires : la consultation de documents internes aux associations et la réalisation d'entretiens semi-directifs avec l'équipe des permanents.

Le présent texte vise à restituer les principaux résultats du rapport rédigé à l'issue de notre investigation. Un premier point traite de la constitution progressive de l'équipe des permanents à travers l'analyse de la politique de recrutement. Un second est centré sur l'organisation du travail et la professionnalisation de l'activité. Les modalités de la professionnalisation des permanents font l'objet du troisième point. Quant au dernier point, intitulé « les prémisses d'une profession en devenir ? », il relève des indices susceptibles de préfigurer les contours d'une nouvelle profession...

Toutefois, avant d'aborder l'exposé des résultats proprement dits, il faut présenter quelques éléments qui caractérisent les AI et influencent les processus de professionnalisation des

permanents, et constituent à ce titre ce que l'on pourrait appeler des paramètres de la professionnalisation. Le premier concerne la nature du projet de l'association intermédiaire. Trois objectifs peuvent être distingués³ :

- dépanner et soutenir le maximum de chômeurs, dans l'attente de solutions politiques et institutionnelles qui leur offrent d'autres opportunités d'insertion professionnelle : l'AI est pensée comme un substitut à l'aide sociale, aux restos du cœur, au caritatif,
- penser l'AI comme un soutien aux personnes mais aussi comme un tremplin à la création de nouveaux emplois, de nouveaux métiers, voire de nouvelles entreprises : l'AI, comme base d'initiatives multiples (ateliers, chantiers, entreprises d'insertion...),
- l'AI comme un maillon, comme une « marche d'escalier » dans un « parcours d'insertion » dont la cohérence veut être organisée à l'interne de l'association intermédiaire, mais surtout à l'externe par ses partenaires institutionnels.

Un second paramètre concerne la logique dominante de l'action, avec deux cas typiques :

- la « priorité au volume d'activité », qui se caractérise par l'importance centrale accordée à l'activité de mise à disposition. Il s'agit de proposer aux bénéficiaires le plus possible de missions. La mise au travail est supposée créer une dynamique de nature à enclencher la résolution des problèmes personnels ou sociaux ; elle est donc considérée comme le levier principal de l'insertion. Parmi les bénéficiaires, un « noyau dur » travaille régulièrement. Cette optique, proche du modèle du travail intérimaire, a en outre pour fonction d'assurer la pérennité de l'association, donc de consolider l'emploi de ses permanents.
- la « priorité au parcours du bénéficiaire », qui se caractérise par l'attention accordée aux problèmes de chacun. La construction de parcours individuels est privilégiée, la mise à disposition est considérée comme un outil parmi d'autres au service de l'insertion. Poussée à l'extrême, cette logique, proche du modèle du travail protégé, peut mettre en péril l'équilibre de l'association, à travers des prises de risque par rapport à la satisfaction des clients, ou simplement faute de temps pour entretenir et développer la clientèle.

Notre analyse doit prendre en compte ces paramètres, en considérant toutefois que le projet et la stratégie d'une AI ne sont pas figés, qu'ils sont susceptibles d'évoluer au fil du temps.

1 - La politique de recrutement : tension entre solidarité et professionnalisation

La politique de recrutement des permanents a évolué au fil du temps : à une période initiale, caractérisée à la fois par une volonté de solidarité immédiate et par l'étroitesse des marges de manœuvre, succède une seconde période, où se met progressivement en place une véritable politique de recrutement.

1.1. Solidarité et choix contraints au cours de la période initiale : l'AI, structure d'insertion directe

Les AI procèdent à leurs premiers recrutements dans un contexte marqué à la fois par leur fragilité financière et par leur volonté de solidarité immédiate avec les laissés pour compte de l'emploi. L'ordre des recrutements dépend de l'origine de l'association, et plus précisément de la présence éventuelle de bénévoles disponibles pour s'impliquer dans le travail quotidien. Le choix du responsable est lui aussi lié à l'origine de l'AI. Mais dans tous les cas, le nombre des

³ Cf. J. René Marsac, *Les associations intermédiaires à la croisée des chemins*, dans le numéro de décembre 1997 de « COORACE Infos », la revue du COORACE. Le COORACE, Coordination des organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi, est l'un des deux principaux réseaux auxquels peuvent adhérer les associations intermédiaires. L'autre est la FNARS.

salariés est très limité dans un premier temps. Dans les deux ou trois ans qui suivent la création de l'AI, deux « pôles d'activité salariée » se constituent, avec un responsable d'un côté et une ou deux secrétaires d'accueil de l'autre. Lorsqu'il y a des bénévoles, ils sont au cœur du dispositif et assurent souvent une part importante du travail. Seules fonctionnent différemment les AI « filles », créées par une structure existante pour étendre son action à l'insertion professionnelle : concrètement, la « mère » détache à l'AI une petite équipe de professionnels du social. Les développements qui suivent ne concernent pas les AI « filles ».

Ces deux pôles sont asymétriques, car chacun est doté d'une gestion spécifique en matière de contrat de travail et de stabilité de l'emploi. Les secrétaires d'accueil sont systématiquement recrutées en TUC (travaux d'utilité collective) ou en CES (contrat emploi solidarité). Au chômage, parfois elles-mêmes inscrites à l'AI comme bénéficiaires, ce sont des jeunes femmes de moins de 30 ans, issues de formations de niveau V de la filière administrative, et sans réelle expérience professionnelle dans ce domaine. Elles ont du mal à accéder à l'emploi ordinaire, sans pour autant présenter toutes les caractéristiques du public en grande difficulté d'insertion. En les recrutant, les AI s'appliquent à elles-mêmes leur invitation à parier sur le potentiel d'évolution de personnes n'offrant pas toutes les garanties ordinairement requises sur le marché du travail. Pari audacieux, cette politique incarne la volonté de solidarité des AI, mais aussi, et peut-être surtout, la nécessité de rechercher du côté des emplois aidés un mode de subventionnement public de leur activité. En effet, au terme du « droit de tirage » sur la mesure TUC ou CES, le turn-over des secrétaires d'accueil est quasi automatique. Concrètement, l'AI leur propose simplement un lieu d'accueil provisoire pour améliorer leur « employabilité ». Malgré ces limites, ces CES ont dans l'ensemble été bien acceptés par les intéressées. Le projet social de l'association était attractif et sa fragilité économique incontestable ; en outre, par rapport à l'extrême précarité des contrats de missions proposés aux bénéficiaires, un contrat de six mois ou un an à mi-temps pouvait paraître presque enviable !

De leur côté, les responsables bénéficient d'une situation beaucoup moins précaire. Les critères de recrutement dépendent de l'origine de l'AI ; les profils sont beaucoup plus diversifiés que dans le cas des secrétaires d'accueil. Certes, la majorité d'entre eux était en situation de chômage avant leur embauche par l'AI. Certes, le contrat initial est souvent un contrat à durée déterminée (CDD) ou un contrat aidé de type CRE (contrat de retour à l'emploi), parfois à mi-temps, mais la poursuite du contrat sous la forme d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps complet est la règle.

Avec le temps, le développement de l'activité accroît la charge de travail et consolide les finances de l'association. A la fin de la période, les créations de postes visent à compléter l'équipe de base en lui adjoignant des compétences nouvelles. Ainsi vont peu à peu se constituer de nouveaux pôles d'activité. Un pôle gestion comptabilité émerge presque partout. Les nouveaux venus ont un profil *ad hoc*, il s'agit souvent de comptables, recrutés à mi-temps en CES, plus rarement en CDD. Dans certaines associations, un nouveau pôle opérationnel apparaît, en lien avec les objectifs de l'association. Ce mouvement va se généraliser en début de seconde période, nous en traiterons ci-dessous.

L'évènement qui marque, selon nous, le basculement dans une seconde période est la fin du turn-over des secrétaires d'accueil. En fait, cette pratique a vite montré ses limites : l'absence de continuité sur ce poste stratégique a ralenti le processus de capitalisation, et a en outre requis beaucoup d'énergie pour former les nouveaux venus, sans pour autant, semble-t-il, permettre l'accès à un emploi stable dans le secrétariat au terme du passage dans l'AI. Dans la plupart des AI observées, la stabilisation intervient autour des années 1994-95, c'est à dire au moment où les AI ont eu le droit de proposer un contrat emploi consolidé (CEC) à leurs permanents salariés arrivés au terme de leur CES. Il peut paraître abusif de parler de stabilisation, puisque le CEC est encore un contrat aidé, éventuellement en CDD. Pour nous, il y a tout de même là un

processus de stabilisation, à la fois du fait d'une volonté réelle de pérenniser la présence des intéressées, et du fait que, dans ce type de structures d'insertion où la précarité est la règle, un contrat qui peut durer 60 mois représente une certaine stabilité.

1.2. Les limites de la solidarité au cours de la seconde période : le recrutement de « professionnels »

Avec la stabilisation relative liée à l'accès au contrat CEC émerge une nouvelle conception de la mission d'insertion de l'AI, en tant que structure dotée de postes de travail pérennes. L'usage des emplois aidés reste fréquent dans la seconde période, en tant que mode de subventionnement de l'activité, mais dans un esprit différent. Le CES se fait plus rare, tandis que d'autres mesures se répandent - CEC d'emblée, CRE, CIE (contrat initiative emploi), contrat de qualification, etc. Le contrat initial demeure presque toujours un CDD, mais le temps partiel recule et la perspective de pérennisation est affichée d'emblée : le non renouvellement du contrat est désormais perçu comme le résultat d'une erreur de recrutement.

Cette évolution est autorisée par la relative aisance financière à laquelle accèdent peu à peu la plupart des AI étudiées⁴. Désormais, le critère du moindre coût passe au second plan ; les recrutements doivent avant tout permettre d'améliorer la qualité de l'intervention. Les embauches font l'objet d'une véritable recherche de candidats, sur la base d'un profil de poste. Outre la « fibre sociale », qui reste nécessaire, l'AI ne vise plus seulement l'adaptabilité du candidat, mais l'apport de compétences nouvelles, susceptibles de dynamiser son développement. Perceptible à l'occasion des remplacements ou des dédoublements de postes – les nouvelles secrétaires d'accueil sont à présent recrutées au niveau IV -, cette évolution est surtout sensible lors des créations de postes : les AI intègrent surtout des chômeurs expérimentés, dotés de compétences techniques ; plus âgés qu'auparavant, ils ont très souvent connu une rupture professionnelle. L'objectif est de les professionnaliser dans l'emploi et de s'appuyer sur eux pour construire collectivement une culture professionnelle spécifique au milieu de l'insertion par l'économique. Toutefois, les AI font aussi parfois appel à des jeunes diplômés du supérieur en phase de primo insertion, dont certains sont suffisamment attirés par ce secteur d'activité pour accepter un CES comme premier emploi. Par la suite, les AI utiliseront le contrat emploi-jeune, qui offre des conditions plus favorables.

Il faut souligner que malgré cette réorientation, la dimension de la solidarité ne disparaît pas complètement lors des recrutements : en effet, les nouveaux venus sont presque tous des demandeurs d'emploi, et même souvent des chômeurs de longue durée. Plus sélective qu'au début, l'AI reste tout de même en deçà du niveau d'exigence de la plupart des employeurs du marché du travail ordinaire.

Un autre type de parcours de professionnalisation doit être évoqué : le passage du bénévolat au salariat. Quelques rares cas de « bénévoles de base » devenus salariés ont été relevés. Le contrat initial est un CES, et l'intégration se fait plutôt à la marge de l'équipe : dans une antenne, ou dans une structure liée à l'AI... En revanche, plus classique est le cas du militant bénévole qui s'est activement impliqué dans la création de l'AI, a occupé un poste clé au sein du conseil d'administration et accède à un poste de responsabilité dans l'AI comme salarié.

Au début de cette seconde période, la plupart des créations de postes correspondent à l'émergence d'un pôle accompagnement ou d'un pôle relation clientèle. Le choix opéré renvoie à la priorité de l'AI : un accompagnateur et /ou un technicien formateur pour les AI à

⁴ A l'exception toutefois de quelques AI qui traversent une période de crise, les obligeant à différer les créations de poste ; le changement principal est alors le recrutement d'un nouveau directeur pour redresser la barre.

priorité parcours, un commercial et /ou un technicien qualité pour les AI à priorité volume. Par la suite, l'évolution peut être moins univoque, notamment en lien avec une éventuelle remise en question de la priorité antérieure : une période de crise peut conduire une AI centrée sur le parcours à privilégier – au moins temporairement – le volume d'activité ; à l'inverse, la consolidation de l'activité peut autoriser une réorientation au profit du parcours des bénéficiaires.

Toutefois, de telles évolutions semblent peu fréquentes. A la date de l'enquête, la priorité de l'AI reste un facteur explicatif fort de la composition de l'équipe. Nous le verrons dans le point suivant, mentionnons simplement ici l'absence de symétrie : les AI qui donnent la priorité au parcours des bénéficiaires ne créent pas de poste de relation clientèle ; en revanche, parmi celles qui privilégient le volume d'activité, certaines ont créé un poste d'accompagnateur, surtout lorsqu'elles ont pu bénéficier d'une convention finançant – au moins partiellement – ce poste. Peu de temps avant l'enquête, certaines AI, parmi les plus importantes, ont créé un poste supplémentaire sur l'un de ces pôles, notamment grâce à la mesure emploi-jeune.

Dans cette seconde période, il existe donc d'importants points de convergence dans les politiques de recrutement des AI étudiées : définition de profils de poste spécialisés, exigence d'une professionnalité correspondant au poste, et en contrepartie meilleures perspectives offertes aux permanents recrutés. Mais dans ce cadre général s'inscrit une diversité d'orientations qui renvoie à la stratégie de l'AI.

2 - Organisation du travail et professionnalisation de l'activité : des « métiers » des permanents qui dessinent deux figures du « métier » de l'AI

Durant la première période, l'organisation du travail reste sommaire ; elle est directement influencée par l'origine de l'association, et notamment par la présence éventuelle de bénévoles. Lorsque c'est le cas, la répartition du travail tient compte de leur disponibilité et de leurs compétences. Mais les fonctions qui supposent une présence continue relèvent toujours rapidement d'un salarié. Il s'agit d'un responsable ou d'une secrétaire d'accueil, en fonction de la capacité d'éventuels bénévoles d'assumer les missions qui se déroulent à l'extérieur des locaux. Dès qu'il y a à la fois un responsable salarié et une secrétaire, le partage des fonctions se précise un peu plus, mais il s'agit toujours d'aller à l'essentiel. En effet, à ce stade, seules les fonctions jugées incontournables sont vraiment assurées. Le tri ainsi opéré renvoie au projet de l'AI : tantôt ce sont surtout les fonctions de la relation clientèle qui sont négligées, tantôt ce sont celles de l'accompagnement. Quant à la professionnalisation, elle reste nécessairement très limitée dans le contexte du turn-over incessant qui affecte les secrétaires.

Vers la fin de cette première période, l'arrivée de renforts – comptables surtout, plus rarement accompagnateurs ou techniciens - permet l'ébauche d'un collectif de travail. En effet, hormis les secrétaires, les salariés ont vocation à rester dans l'AI. La répartition du travail fait l'objet d'une nouvelle réflexion. Toutefois, les responsables continuent à cumuler de nombreuses fonctions, et les bénévoles, s'il y en a, demeurent des pièces importantes du dispositif, notamment en ce qui concerne les fonctions de l'accompagnement (premier entretien, suivi social, etc.).

C'est dans ce contexte que débute la seconde période, avec la stabilisation des secrétaires d'accueil. Notre propos est ici de nous prononcer sur la validité de notre hypothèse de convergence vers un modèle unique en ce qui concerne l'organisation du travail et la professionnalisation de l'activité au sein des AI. Nous allons voir que dans cette seconde période « les métiers des AI » se précisent, en même temps que l'organisation du travail dessine deux figures du « métier » de l'AI.

2.1. La seconde période voit se préciser les « métiers de l'AI »

L'entrée dans la seconde période ouvre la voie à une nouvelle étape en matière de professionnalisation. Deux facteurs interviennent en ce sens : la stabilisation des secrétaires d'accueil et la création d'un nouveau poste, qui relève de l'accompagnement ou de la relation clientèle, en fonction de la priorité de l'AI, et pour lequel l'AI privilégie un candidat déjà détenteur d'une professionnalité adéquate. Une véritable équipe de permanents salariés est désormais constituée. S'il y a eu des bénévoles dans la première période, il y en a toujours dans la seconde, mais ils passent peu à peu au second plan, en position d'appui aux permanents salariés.

Les fonctions exercées au sein de l'AI peuvent désormais être rattachées à au moins quatre des cinq « pôles d'activité » identifiés : direction, accueil secrétariat, gestion comptabilité, accompagnement des bénéficiaires et relations clientèle. Chaque poste de travail comporte plusieurs fonctions élémentaires qui peuvent relever de pôles différents. Toutefois, il est possible d'identifier pour chaque poste une fonction principale (parfois deux), qui permet en général de le rattacher prioritairement à un pôle d'activité. Ainsi peuvent être appréhendés des « métiers de l'AI », dont certains sont incontournables et d'autres optionnels.

Le tableau de la page suivante permet de visualiser la composition des équipes à partir de la fonction principale exercée par le titulaire de chaque poste de travail. C'est la date de l'enquête qui a été retenue, mais les créations de postes de la dernière période (1998 et 1999) ont été spécifiées, de manière à pouvoir identifier la situation de l'équipe vers 1996, 1997.

Ce tableau appelle plusieurs observations :

- Le tableau regroupant dans sa partie haute les AI qui donnent la priorité au volume d'activité (et réciproquement), l'« effet priorité » apparaît: pas de commercial dans les AI parcours ; guère plus d'accompagnateurs dans les AI volume, du moins jusqu'en 1998⁵.
- Les bénévoles qui assurent en première ligne une fonction principale se font très rares.
- Certains postes sont « à cheval » sur deux fonctions principales : comptabilité et secrétaire d'accueil, secrétaire d'accueil et accompagnement (cas de deux objecteurs de conscience), accompagnement et suivi des chantiers, suivi des chantiers et commercial.
- La fonction mise en relation est rarement la fonction principale d'un poste. Le plus souvent, il s'agit d'une fonction associée à une autre fonction principale.
- La fonction principale du poste coïncide souvent avec un pôle d'activité, mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, la fonction « suivi des chantiers » peut, selon la manière dont elle est exercée – c'est à dire selon la priorité de l'AI -, relever du pôle accompagnement ou du pôle relation clientèle, voire des deux à la fois.

La taille de l'équipe des permanents salariés n'est pas sans lien avec le volume d'activité, mais ce paramètre n'explique pas tout. Pour des fonctions principales comme la comptabilité ou les mises en relation, c'est dans des « grosses » AI que l'on trouve plusieurs postes. Mais pour certaines fonctions, d'autres paramètres interviennent ; ainsi, l'effectif affecté à l'accueil secrétariat ou à l'accompagnement dépend plus de l'organisation du travail que du volume d'activité. L'organisation du travail des permanents salariés est en effet un élément essentiel pour comprendre la manière dont l'AI exerce son « métier » d'insertion par la mise en situation de travail, car elle renvoie non seulement à la liste des postes de travail, mais aussi au contenu même des postes et à leur articulation entre eux.

⁵ A noter tout de même en colonne « Autre » l'existence d'une convention finançant le poste d'une psychologue à ½ temps dans une AI à priorité volume.

Composition des équipes des permanents⁶ selon la fonction principale de chacun

AI ⁷	Directeur	Comptable	Secrétaire d'accueil	Chargé accompagnement	Suivi des chantiers	Commer-cial	Chargé des MER	Secrétaire sans accueil	Autre
L	X	XX (dont 1 aide)	X		X	X			
G	X		X			X X créé 1999			X /conv. 1 psycho ½ tps
I	X	X	X	X	X		X		
C	X		X	XX (2 objecteurs consc.)					
F	X	X	X	X Créé 1998					
N	X	XX (dont 1 aide)		XX		X Créé en 1998	XX	XX	X Accueil pur
E	X	XX (dont 1 aide)	XX	XXX 3 ^{ème} poste créé 99 pour sorties insertion					XX /conv 2 psycho ½ tps
H	X		XX	Bénévole « pro »	XX				
M	Bénévole temps plein		X	X					
D			XX	Plusieurs bénévoles			X		
B	X	X	X (½ tps)	X					Animatri- ce atelier
J	X	X	X	X					

2.2. L'organisation du travail donne à voir deux figures du « métier » de l'AI

En matière d'organisation du travail, la plupart des AI étudiées peuvent être placées sur un axe dont les extrémités seraient la polyvalence et la spécialisation. Il y a **polyvalence** lorsque les postes de plusieurs salariés de l'équipe présentent une configuration très voisine. Ici, la polyvalence ne se réduit donc pas à la capacité de se remplacer en cas d'absence ; elle renvoie à un partage régulier et organisé de plusieurs fonctions importantes. Bien sûr, la polyvalence n'est jamais totale. Y échappent les fonctions qui relèvent du pôle direction, et celles qui se

⁶ Chaque croix représente une personne. Seuls les permanents affectés au siège de l'association sont pris en compte dans ce tableau. Celui-ci exclut donc les permanents des éventuelles antennes, ou ceux qui passent l'essentiel de leur temps dans des permanences.

⁷ Chaque AI est représentée ici par la lettre qui lui a été affectée dans le présent rapport. Le lecteur pourra se reporter à l'annexe (située à la fin du rapport) où sont présentées les principales caractéristiques de chacune des AI.

déroulent à l'extérieur des locaux de l'AI. A l'opposé, il y a **spécialisation** lorsque les postes de travail sont organisés selon le principe de la complémentarité. La spécialisation est totale si chaque fonction présente est rattachée à un seul poste de travail⁸.

Toutefois quelques AI relèvent d'un troisième modèle, celui de la **personnalisation**, où la plupart des fonctions importantes relèvent d'un personnage central autour duquel gravitent quelques assistants. Cette situation semble résulter de circonstances particulières : une période de crise qui menace la survie de l'AI, ou une politique de recrutement atypique dans une petite AI d'origine militante. Le caractère marginal, et éventuellement temporaire, de ce modèle nous amènera à nous focaliser uniquement sur les deux modèles principaux.

L'articulation des fonctions privilégiées et de l'organisation du travail donne à voir la manière dont l'AI conçoit sa mission et exerce « son métier » spécifique. C'est au cœur même de l'activité de l'AI, au sein des pôles « accueil secrétariat », « accompagnement » et « relation clientèle », que s'enracine la dualité de l'exercice de sa mission. Deux modèles polaires peuvent être distingués :

- 1) celui de l'AI donnant la priorité au volume d'activité et s'organisant sur le mode de la spécialisation : de taille moyenne ou importante, elle se veut efficace. Elle s'attache à satisfaire sa clientèle et à l'étendre, s'efforce de faire travailler régulièrement ses bénéficiaires, parmi lesquels un noyau dur de fidèles qui trouvent là un revenu d'appoint assez régulier en attendant une éventuelle opportunité d'insertion professionnelle. Elle n'a pas de bénévoles. Son directeur ne s'implique pas dans le travail quotidien. Elle compte une secrétaire d'accueil spécialisée et un chargé du développement. Ce dernier s'occupe aussi du suivi des chantiers, sauf lorsqu'il y a en outre un chargé du suivi des chantiers. Enfin, l'équipe comporte assez souvent un accompagnateur ou une psychologue à mi-temps sur convention.
- 2) celui de l'AI donnant la priorité au parcours des bénéficiaires et s'organisant sur le mode de la polyvalence : de taille petite ou moyenne, elle se veut avant tout à l'écoute de la demande du bénéficiaire. La disponibilité prime sur l'efficacité. Tout bénéficiaire est activement pris en compte, même s'il est trop éloigné de l'emploi pour pouvoir être positionné sur une mission. La dimension militante est souvent forte, la participation des bénévoles est valorisée, même s'ils n'interviennent désormais qu'en appui des salariés. Le directeur s'implique dans le travail quotidien ; il s'occupe notamment de la prospection et de la relation clientèle. Il y a deux – parfois trois – secrétaires d'accueil polyvalentes et un chargé de l'accompagnement. Ce dernier s'occupe en outre du suivi des chantiers, sauf s'il y a aussi un chargé du suivi des chantiers, ce qui est parfois le cas dans les AI de taille moyenne.

Cette opposition peut paraître schématique. Elle rend pourtant compte d'une polarisation réelle et vise surtout à offrir une grille de lecture de la réalité. Pour autant, toutes les AI ne rentrent pas dans ce cadre. Les plus grosses sont organisées sur le mode de la spécialisation même si elles privilégient le parcours du bénéficiaire ; certaines ont attendu d'atteindre une masse critique suffisante pour réorienter peu à peu leur priorité du volume vers le parcours ; celles qui

⁸ Mais certaines situations peuvent prêter à confusion. Ainsi, une « grosse » AI organisée sur le mode de la spécialisation (l'AI « N ») a dû dédoubler certains de ses postes au fil du temps. Dès lors que cela ne remet pas en cause l'organisation antérieure du travail, on ne parlera pas pour autant de polyvalence. Autre exemple, une AI (l'AI « E ») a recruté deux accompagnateurs à qui sont confiées les mêmes fonctions, l'un s'occupant des bénéficiaires hommes et l'autre des femmes. Cette organisation particulière de la complémentarité renvoie au modèle de la spécialisation, même si les configurations des deux postes sont identiques.

traversent une crise se recentrent provisoirement sur un personnage clé qui s'attache avant tout à relancer l'activité, même si l'orientation antérieure privilégiait le parcours, etc.

On peut observer une symétrie dans l'évolution des AI, d'une première période relativement homogène, et peu professionnalisante, à une seconde où se mettent en place les conditions de la professionnalisation. En revanche, et contrairement à notre hypothèse de départ, on ne peut pas conclure à la convergence vers un modèle unique en matière d'organisation du travail et de professionnalisation de l'activité.

3 - Les modalités de la professionnalisation au sein de l'association intermédiaire

La notion de professionnalisation⁹ est utilisée ici pour évoquer des processus individuels d'acquisition de compétences, de progression dans la maîtrise de l'activité de travail et de reconnaissance de celle-ci, via une évolution dans la grille de classifications et /ou le niveau de rémunération. Cette acception, de plus en plus utilisée aujourd'hui, peut être précisée ainsi : la professionnalité ainsi acquise par les agents constitue un soubassement de la profession, en ce sens qu'il n'y a pas de profession, au sens sociologique du terme, sans professionnalité. En revanche, il peut y avoir professionnalité sans profession. C'est le cas des salariés des associations intermédiaires, qui ont développé une indéniable professionnalité, sans pour autant être parvenus, à ce jour, à se constituer en corps professionnel, à imposer des règles d'accès au marché du travail particulier que constituent les postes spécialisés des AI. Les processus de professionnalisation des individus supposent une certaine continuité dans l'exercice d'une activité ; la population des employés temporaires sous statut CES de la première période se trouve donc exclue *a priori* de l'analyse qui suit.

3.1. Les directeurs

Un secteur qui offre des opportunités de carrière à des militants autodidactes et à des professionnels en reconversion.

Les responsables des AI présentent des profils très diversifiés, donnant à penser que la personnalité du candidat, « sa fibre sociale », a été privilégiée par rapport aux critères classiques de diplôme ou d'expérience professionnelle. Toutefois, en cas de remplacement du directeur initial, l'exigence de compétences avérées tend à réapparaître. Les directeurs en place lors de l'enquête avaient pour la plupart autour de 35-40 ans à leur arrivée dans l'AI ; nombre d'entre eux ont suivi une formation continue lourde avant ou depuis leur recrutement. Quatre modèles de professionnalisation peuvent être distingués :

- Les militants qui se professionnalisent : en effet le premier responsable salarié est souvent un ancien militant qui s'est investi bénévolement dans la création de l'AI.
- Les professionnels du social qui s'intéressent à l'économique : quelques éducateurs spécialisés relèvent de cette catégorie, notamment dans les AI issues d'un CHRS¹⁰.
- Les professionnels reconvertis dans le social : attirés « par le social », ils ont bifurqué à la suite d'un incident de carrière ou d'un événement personnel, grâce à la formation continue ou à leurs compétences en comptabilité/gestion.
- Les chômeurs créateurs d'entreprise : ils ont monté une AI pour créer leur emploi.

⁹ C. Labruyère : *Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ?* Revue Formation emploi, octobre 2000.

¹⁰ CHRS = Centre d'hébergement et de réadaptation sociale.

L'exercice de la fonction de direction

Au cours de la seconde période, les directeurs se recentrent sur leurs fonctions propres (animation de l'équipe, relations extérieures, montage de projets), en déléguant progressivement leurs tâches antérieures aux nouveaux venus. Toutefois, certains continuent à participer à certaines tâches de terrain¹¹, généralement dans les AI organisées sur le mode de la polyvalence, tandis que d'autres se cantonnent dans leurs fonctions spécifiques, le plus souvent dans les AI « spécialisées ». Une autre différence concerne le mode de management de l'équipe, qui dépend de l'origine professionnelle du directeur, mais pas de la priorité de l'AI en faveur du volume d'activité ou du parcours des bénéficiaires. Fréquente est la figure du directeur /chef d'entreprise : souvent directif, il est guidé par un souci d'efficacité ; il peut être devenu responsable de l'AI en tant que militant, mais son parcours antérieur le prédispose à une fonction d'encadrement et /ou de gestion. Répandu aussi, le cas du directeur /animateur : il sollicite l'avis de chacun, mais se réserve le pouvoir de décision. D'origines diverses, ces directeurs n'ont pas suivi de formation en gestion, et pas davantage de formation de responsable de structure à vocation sociale. Leur point commun est de valoriser la spécificité associative de leur structure. Il faut citer aussi la posture du directeur /collègue de travail, bien que nous ne l'ayons rencontrée qu'une fois : démocratie et coopération sont les maîtres mots ; la directrice est une ancienne secrétaire comptable de l'équipe, promue à la suite de difficultés répétées à l'occasion des précédents recrutements externes de responsables.

3.2. La construction de trajectoires de professionnalisation des salariés des AI

Les secrétaires d'accueil

Ce sont des femmes, de niveau V ou IV dans les spécialités secrétariat /bureautique ou comptabilité, stabilisées en CEC au terme de leur CES, et dont la durée du travail atteint ou approche désormais le temps complet. Ayant presque toutes débuté sans expérience en secrétariat, elles ont en moyenne cinq ans d'ancienneté au moment de l'enquête. Elles se sont formées sur le tas, guidées par un collègue de travail plus initié (par exemple la comptable), souvent avec l'appui de quelques formations courtes du COORACE (sur l'accueil notamment) et /ou de petites formations en informatique. Le contenu de l'accueil a souvent fait l'objet d'une réflexion collective, impulsée par le COORACE, qui a permis de professionnaliser cette fonction. Toutefois, plusieurs conceptions de l'accueil persistent. Les AI organisées sur le mode de la spécialisation visent l'amélioration des compétences sur les fonctions spécifiques (accueil, téléphone, secrétariat) : saisie informatique des fichiers, rationalisation de la gestion des contrats de mission, etc. Dans les AI « polyvalentes », la professionnalisation est différente, moins facile à cerner, mais néanmoins présente : face à la multiplicité des tâches, relevant de plusieurs pôles d'activité et notamment de l'accompagnement, l'exigence de disponibilité suppose une gestion rigoureuse des priorités, le partage des fonctions impose la circulation de l'information, etc.

Les comptables et les aides-comptables

Ce sont surtout des femmes, recrutées avant tout pour leur spécialité de formation, ce qui en fait une catégorie un peu à part dans l'AI. Des jeunes diplômés, mais aussi des anciens expérimentés arrivés après une rupture professionnelle. Deux niveaux de responsabilité sont représentés : aide comptable et comptable. Recrutés à mi-temps, la plupart sont passés à temps plein. Quelques uns ont entrepris à l'AI une formation continue à visée promotionnelle, mais ils détenaient déjà les compétences correspondant à leur poste à leur arrivée. Les comptables ne

¹¹ Notamment les relations avec la clientèle là où il n'existe pas de poste spécifique.

sortent pas ; lorsque l'occasion se présente, certains dépannent leurs collègues en informatique, ou les forment en droit social ou en droit du travail ; ils peuvent aussi faire figure de personne de référence en l'absence du directeur.

L'accompagnateur

Très souvent, et toujours dans les AI qui privilégient les parcours, un poste spécifique a été créé, parfois deux. Le travail se déroule au bureau, mais aussi à l'extérieur, surtout en l'absence d'un poste spécifique de suivi des chantiers. Cantonné dans les fonctions de l'accompagnement dans les AI spécialisées, l'accompagnateur déborde largement sur d'autres pôles d'activité dans les AI polyvalentes. A de rares exceptions près, une professionnalité préalable est requise pour ces postes : on y trouve des professionnels expérimentés, généralement sans diplôme *ad hoc*¹² (plutôt des hommes), et des jeunes diplômés du travail social (ou des psychologues) sans expérience (plutôt des femmes). Le contrat initial, CDD ou CDI à temps partiel, est devenu un CDI à temps plein, sauf dans le cas particulier de psychologues recrutés à mi-temps dans le cadre de conventions. Une AI a récemment créé un poste de chargé de l'insertion, en emploi jeune, pour améliorer les conditions de sortie de l'AI en fin de parcours. Il est important de le souligner car cette dimension fait figure de maillon faible de l'accompagnement dans la plupart des AI. La variabilité des intitulés de ces postes atteste qu'il ne s'agit pas encore d'un « métier » reconnu dans le milieu du travail social. Mais la reconnaissance interne leur paraît acquise, au moins dans les AI à priorité parcours : de par leur niveau de formation ou leur expérience, ils accèdent rapidement à une position centrale dans l'équipe. En l'absence de poste spécifique, les fonctions de l'accompagnement sont plus ou moins assurées par les permanents présents : le suivi social peut relever de bénévoles, dont certains ont des compétences en la matière, le suivi administratif est souvent confié aux secrétaires d'accueil, le suivi du travail peut être rattaché au suivi des missions. Quant au directeur, il s'implique peu dans les fonctions de l'accompagnement.

Le chargé du suivi des missions

Lorsque ce poste existe, il est confié à un homme, un professionnel d'un corps de métier (relevant bien souvent du bâtiment) qui se reconvertit « dans le social ». Le travail, qui se déroule à l'extérieur, est à double facette, technique et sociale, privilégiant tantôt la qualité du travail fourni au client (dans les AI à priorité volume d'activité), et tantôt le service au bénéficiaire (suivi et formation en situation de travail...) (dans les AI à priorité parcours des bénéficiaires). En l'absence de poste spécifique, cette fonction est assurée au cas par cas, et surtout lorsqu'il y a problème. Elle peut figurer dans les missions de l'accompagnateur ou du chargé de développement, selon la priorité de l'AI.

Le chargé de développement

Ce poste demeure assez rare, bien que la mesure emploi jeune semble propice à de nouvelles créations d'emploi dans cette fonction. C'est un homme en reconversion : il a 40 ans, parfois plus, et ses fonctions antérieures dans un autre secteur lui permettent d'aborder une activité commerciale. Il se forme sur le tas à la dimension sociale de sa démarche, qui l'oblige à concevoir un discours spécifique. Comme dans le cas de l'accompagnateur, l'intitulé de son poste n'est pas stabilisé, mais les AI ont le souci d'éviter une connotation commerciale qui pourrait leur être reprochée. Dans son contenu, ce poste est assez proche de celui de « chargé des relations entreprises » dans un organisme de formation.

¹² Sauf dans le cas des AI créées par un CHRS, car celui-ci y met alors à disposition quelques travailleurs sociaux diplômés et expérimentés.

La diversité des origines a permis l'enrichissement croisé de la professionnalité des uns et des autres. Les permanents se professionnalisent donc, mais toujours dans le cadre de la stratégie et de l'organisation du travail adoptées par leur AI. C'est dire que les deux conceptions du métier de l'AI induisent des différences dans la réalité de la professionnalité acquise par les permanents, même si les processus de professionnalisation empruntent des chemins assez voisins (fertilisation croisée grâce à l'introduction de professionnels d'origines diverses, mise en place de groupes de réflexion, formation sur le tas complétée par de courtes formations extérieures, rôle des réseaux du type COORACE, etc.). Il y a donc des professionnels dans les AI, mais toujours pas de profession constituée au sens de la sociologie des professions. Pourtant, certains indices donnent à penser qu'une évolution pourrait être en cours vers l'émergence d'une profession.

4 - Les prémisses d'une profession en devenir ?

Il existe en effet au sein des AI, et sans doute plus largement au sein des structures d'insertion par l'économie, un début d'identité et de culture propres, et même probablement les prémisses d'un espace professionnel...

4.1. Des éléments de culture commune, ferment d'une identité professionnelle spécifique

Parlant de leur travail, les salariés des AI expriment à la fois un fort sentiment d'utilité sociale et un accord profond entre leurs propres convictions et les orientations de leurs structures. Ils semblent bien dans leur peau, ce qui n'est pas si courant de nos jours dans le monde des intervenants sociaux et des intermédiaires de l'emploi¹³. C'est sans doute qu'ils relativisent la modestie des résultats en termes d'insertion professionnelle durable, et analysent l'impact de leur travail en termes qualitatifs : l'évolution du bénéficiaire est rapportée à la fois à son état lors de son inscription dans l'AI, à ses véritables attentes, et au marché du travail local.

Une certaine conception de l'accueil : disponibilité et convivialité

Un motif de satisfaction au travail réside dans la liberté d'appréciation du temps à consacrer à chaque bénéficiaire, à la différence d'autres professionnels soumis à des contraintes de gestion de flux. Même si l'insistance sur l'écoute renvoie pour partie à la volonté de ne pas se focaliser sur la difficulté d'obtenir des résultats tangibles, la disponibilité pour assurer un accueil et une écoute de qualité est réellement une valeur collectivement partagée au sein de l'équipe. La convergence des témoignages nous permet de considérer comme un élément de culture commune cette approche très qualitative de la relation au bénéficiaire, et l'absence de toute forme de taylorisation de la relation de service. Même lorsque le travail est organisé sur le mode de la spécialisation, chacun gère son poste de manière autonome.

Un autre élément de culture commune réside sans doute dans l'attention portée à la convivialité des rapports humains, tant au sein de l'équipe que dans les rapports avec les bénéficiaires. D'où un fort attachement à l'association en tant que collectif de travail, que

¹³ Des travaux, notamment ceux du Céreq, ont mis en évidence la souffrance de nombreux agents de ces services d'intermédiation (ANPE, Missions locales notamment), tiraillés entre leur conception du professionnalisme et de l'éthique professionnelle, et les missions prioritaires assignées par leurs institutions, fluctuant au gré des orientations des politiques de l'emploi. Lise Causse, Agnès Legay, Pierre Roche, *Les professionnalités mobilisées par les intermédiaires au contact avec le public*, Cahier Travail et emploi : Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi, Paris 2000.

confirme l'absence quasi générale de projets de mobilité. Les permanents sont conscients de la fragilité de leurs structures et de leurs contrats de travail, même lorsqu'ils sont en CDI, mais ils ne semblent pas pour autant bâtir des stratégies de recherche de stabilité hors de l'AI. L'attachement des permanents à leur AI résulte aussi du fait qu'il s'agit en général d'emplois de proximité, attractifs en termes de qualité de vie, même s'il ne faut pas minimiser les contraintes liées à la proximité des lieux de vie des permanents et des bénéficiaires. En tout cas, on peut considérer cet attachement à la dimension interpersonnelle des relations aux demandeurs d'emploi comme un élément distinctif de l'approche de la relation de service entre les professionnels des AI et ceux d'autres structures auxquelles leur public a également à faire.

Le travail reste une valeur de socialisation essentielle, mais il n'est pas institué en dogme

La volonté initiale de solidarité envers les exclus du travail, à l'origine de nombreux projets associatifs, s'est muée en une mission d'insertion par (et dans) l'emploi, mission reconnue par les pouvoirs publics à condition qu'elle ne concerne que les publics les plus en difficulté. Nos entretiens confirment que le travail reste aux yeux des professionnels des AI un élément central de structuration de l'identité sociale des individus, et que leur mission consiste bien à accompagner les bénéficiaires vers l'accès à l'emploi, à condition toutefois de respecter les attentes de chacun quant au contenu du travail proposé et de ne pas considérer la mise au travail comme l'unique objectif de leur intervention. Ce respect nous paraît caractéristique de l'accompagnement vers l'emploi que développent les professionnels des AI. Beaucoup insistent sur la nécessité d'une adaptation réciproque du poste de travail et du salarié, et se refusent à tout jugement définitif sur « l'employabilité¹⁴ » du bénéficiaire à l'issue d'expériences négatives. Pour certains, un échec interroge autant leur propre capacité à cibler un emploi adapté que celle du bénéficiaire à occuper un emploi, lequel n'est jamais abstrait.

Paradoxalement, alors que le doute sur l'utilité de toute stratégie d'amélioration de l'employabilité des chômeurs, dans un contexte de chômage de masse, saisit de nombreux professionnels en charge des publics en grande difficulté, les interpellant sur le sens de leur travail¹⁵, il ne nous a pas semblé que ce type d'interrogation critique sur leurs pratiques constitue un trait de culture commune des permanents des AI.

La culture gestionnaire se diffuse, sans prendre le pas sur les objectifs sociaux

Souvent néophytes au départ en la matière, les associations étudiées ont dû se former à la gestion. Elles l'ont fait en recrutant des professionnels de la comptabilité, mais au-delà, d'autres permanents ont été amenés à prendre en compte la dimension gestionnaire. C'est notamment le cas dans les AI qui se sont engagées dans des conventions de prestations de services avec des partenaires institutionnels (ANPE, DDASS pour l'ASI, etc.) pour financer de nouveaux postes de permanents. Par ailleurs, l'évolution rapide des textes juridiques encadrant le développement de ce nouveau secteur d'activité a incité les AI à créer de nouvelles entités liées à l'AI, mais juridiquement distinctes (association d'emploi familial (AEF), ETTI, etc.). La complexité de la gestion comptable s'en est trouvée accrue, mais surtout, les AI ont dû apprendre à intégrer la variabilité de ces règles dans la réalisation de leurs projets durables. L'instabilité réglementaire n'en reste pas moins perçue comme un facteur de fragilisation. La loi contre les exclusions a profondément déstabilisé les AI : au moment de l'enquête, celles-ci cherchaient comment maintenir leur capacité d'intervention auprès de publics en grande difficulté. D'abord par attachement à leur mission d'insertion des bénéficiaires, mais aussi par

¹⁴ Au sens de capacité à tenir un emploi de manière durable, dans un contexte ordinaire de travail, avec l'acceptation des contraintes qui en découlent.

¹⁵ Cette interrogation est résumée par V. Osmont par cette formule qu'elle prête aux encadrants techniques des structures d'insertion, mais qu'on pourrait prêter à de nombreux formateurs : « Pourquoi faut-il rendre les gens employables puisqu'il n'y a pas de travail ? » Dossier Centre info, janv. Fév. 1998.

souci de l'emploi de leurs salariés, et tout particulièrement de ceux dont la compétence construite sur le tas ne fait encore l'objet d'aucune reconnaissance sociale élargie (accueil, mise en relation, suivi technique des missions, etc.).

Les subtilités de la gestion semblent donc de mieux en mieux maîtrisées au sein des AI. Existe-t-il pour autant un risque de « dérive » gestionnaire ? Certains responsables rencontrés ont pointé, sur le mode de la critique, qu'il existe en effet des associations qui privilégient le volume d'activité, voire la marge à dégager, au détriment des objectifs d'insertion. Cet état d'esprit « entrepreneurial » serait véhiculé par certaines formations destinées à « professionnaliser » les responsables d'AI, organisées notamment par les réseaux de l'économie sociale classique. Sans nier le bien-fondé de cette préoccupation, notre enquête ne nous amène pas à conclure à une dérive générale de la culture professionnelle des permanents des AI, au contraire. A la question de savoir si la professionnalisation des permanents ne risque pas d'induire une dégradation de la prise en compte des bénéficiaires et leur relégation au rang de simples « facteurs de production », la réponse nous semble clairement non. Si ce risque a pu se profiler au milieu des années 90 dans certains types d'AI¹⁶, aujourd'hui la grande majorité des permanents des AI conçoivent la consolidation de leur situation à travers la construction d'une professionnalité centrée sur la valeur sociale ajoutée de leur structure, dans le souci de l'intérêt des bénéficiaires.

4.2. Et peut-être les prémisses d'un espace professionnel...

Stratégies d'ensamblier et stratégies de carrière : quelle relation de cause à effet ?

Dans les AI étudiées, un certain nombre de responsables ont connu une nette amélioration de leur statut et de leur position sociale, à mesure que s'étoffait le « groupe » constitué de l'AI et de ses associations « filles ». D'où notre interrogation : les aspirations des dirigeants à évoluer professionnellement, en termes de responsabilités et de rémunération, peuvent-elles expliquer les décisions stratégiques de diversification des AI concernées ? Ou, à l'inverse, ces stratégies de développement, porteuses à terme de trajectoires ascendantes pour les responsables, sont-elles initiées par les associations dans leur entier, conseil d'administration et équipe salariée ? Sur la base de tous les entretiens réalisés, nous avons situé la logique de prise en compte de l'intérêt des bénéficiaires au premier rang des motifs de diversification, et analysé l'évolution des carrières des dirigeants essentiellement en termes d'effets induits.

Une logique de diversification portée par les dynamiques internes des associations

Proposer un parcours au bénéficiaire suppose de pouvoir mobiliser une palette d'outils d'insertion, ce qui implique de travailler en réseau avec des structures extérieures et éventuellement de se doter en interne d'outils susceptibles de répondre à chaque situation (ateliers de socialisation, chantiers d'insertion, services mandataires pour les emplois familiaux, etc.). Et en effet la majorité des AI, et surtout celles qui privilégient le parcours des bénéficiaires, ont développé des activités en amont et en aval de la mise à disposition. L'évolution de la réglementation a conduit ces AI à autonomiser juridiquement certaines de ces activités, en créant par exemple une association de services aux personnes (ASP), une entreprise d'insertion (EI) ou encore une ETTI. Chaque nouvelle entité devient une « filiale » de l'AI « mère » et contribue à l'économie générale du groupe et à son efficacité globale en termes d'insertion des bénéficiaires. On parle alors d'une stratégie « d'ensamblier ». La loi contre les

¹⁶ Notamment nous semble-t-il dans les AI à dominante « protection d'un marché », selon la formule utilisée par J.R. Marsac pour caractériser les AI créées par les associations traditionnelles d'aide à domicile, mais aussi dans celles à dominante « entrepreneuriale », pour lesquelles, au départ, l'insertion des chômeurs est considérée comme un segment de marché comme un autre.

exclusions a amené les quelques AI qui avaient choisi de s'en tenir à la seule mise à disposition à adopter une stratégie de filialisation, notamment au niveau des missions en entreprises : la création d'une ETTI apporte une subvention nouvelle de 120 000 F par an pour un poste d'encadrant, alors que l'ensemble AI /ETTI peut fonctionner, au moins initialement, avec l'effectif antérieur de l'AI .

Cette stratégie de filialisation est donc massivement préférée à une politique de coopération ou de création de structures autonomes, dont quelques exemples ont montré les risques de dérive. Car les clients peuvent faire jouer la concurrence sur ce marché de l'insertion par l'économique, dont l'activité est bel et bien marchande et les coûts diversifiés selon les statuts des structures. Or, dans la définition de leur stratégie, les responsables de structures veillent à préserver l'emploi de leurs permanents. Ils n'ignorent rien en effet, du fait du public accueilli, des dégâts humains provoqués par des licenciements en période de crise de l'emploi.

Des opportunités de carrières pour les dirigeants... et pour quelques permanents « de base »

Les directeurs en poste depuis plus de cinq ans ont vu leur situation s'améliorer notablement, en termes de contrat, de rémunération et de responsabilités. Cette évolution accompagne le développement de l'activité – hausse du volume des missions et diversification des outils d'insertion –, qui se traduit aussi par une augmentation de l'effectif des permanents. Quand l'AI a une stratégie d'ensembliser, son directeur semble aspiré naturellement vers une direction au niveau du groupe. Mais la direction de l'ETTI ou de l'EI, lorsque celle-ci s'autonomise, peut aussi être attractive, notamment du fait de la proximité avec le secteur marchand lucratif pour des dirigeants qui envisagent de poursuivre leur carrière hors du champ social.

Le directeur de la structure mère n'est pas le seul bénéficiaire des retombées professionnelles positives offertes par la politique d'ensembliser : certains autres permanents, voire parfois un bénévole, peuvent bénéficier des postes de responsabilités créés dans les structures filles ou les antennes locales quand il y a un processus de décentralisation.

Conclusion

Un double mouvement de professionnalisation de l'activité et de professionnalisation des personnes est à l'œuvre au sein des AI étudiées. Deux périodes peuvent être distinguées. Une période initiale, caractérisée par l'étranglement des marges de manœuvre en matière de gestion de l'emploi et d'organisation du travail, où la professionnalité des permanents demeure partout très embryonnaire. Par la suite, l'évolution de la gestion de l'emploi favorise la professionnalisation. Au delà d'un socle commun (directeur, secrétaire d'accueil, comptable), les « métiers » qui s'affirment renvoient dans une large mesure à la stratégie de l'AI: des accompagnateurs lorsque c'est le parcours des bénéficiaires qui est privilégié, des commerciaux lorsque c'est le volume d'activité. La professionnalisation se développe selon deux modèles, en lien avec l'apparition de deux formes typiques d'organisation du travail : la polyvalence, souvent associée à la priorité donnée au parcours des bénéficiaires dans des AI de petite taille, et la spécialisation, présente dans les AI plus importantes, et souvent dans un contexte de priorité au volume d'activité.

L'évolution est pensée avant tout en fonction de la conception qu'à l'AI de l'intérêt des bénéficiaires ; le souci de préserver l'emploi des permanents est également présent, mais il ne paraît pas premier. Toutefois, la perception qu'a l'AI de l'intérêt des bénéficiaires peut évoluer. Un exemple : la volonté de solidarité l'a souvent conduite au départ à recruter ses permanents parmi les bénéficiaires ; par la suite cette pratique a été abandonnée au profit du recrutement de « professionnels ». A présent, c'est à travers la construction d'une identité professionnelle

militante, empruntant des outils de gestion au modèle managérial sans s'y enfermer, que se manifeste la permanence de l'objectif de solidarité.

L'objet de ce chapitre est de rappeler le contexte historique de l'émergence et du développement des associations intermédiaires, et en particulier de les situer dans la dynamique des politiques publiques de lutte contre le chômage et l'exclusion. L'approche juridique qui a été retenue nous paraît de nature à expliciter la dualité des enjeux qui traversent ces structures tout au long de leur évolution : centrées sur leur mission spécifique d'intégration progressive de personnes éloignées de l'emploi ordinaire, ces associations n'en doivent pas moins s'inscrire dans le paysage des structures spécialisées dans le prêt de main d'œuvre, y trouver leur place et faire la preuve de leur viabilité économique. Le lecteur familier de cette problématique est invité à se reporter directement au chapitre suivant consacré à la présentation de notre recherche.

La progression continue du chômage à partir des deux chocs pétroliers de 1974 et 1979 a abouti à la constitution d'un chômage structurel de plus de 3 millions de personnes à partir du milieu des années quatre-vingt. Le fonctionnement du marché du travail au cours de cette période est connu : apparition d'un chômage massif à partir du milieu des années soixante-dix ; émergence d'un chômage de longue durée au cours de la décennie quatre-vingt, en lien avec la sélectivité croissante du marché du travail ; identification d'un chômage d'exclusion au début des années quatre-vingt-dix, entendu comme la part du chômage qui résiste en période de reprise de la croissance et de redémarrage de l'emploi. Les conséquences individuelles et sociales du chômage de masse et du chômage de longue durée sont également connues : perte d'indépendance économique, rupture des droits sociaux, notamment à l'indemnisation du chômage, sentiment d'échec personnel, découragement, fragilité accrue des liens familiaux, risque d'obsolescence des qualifications et d'exclusion durable de la population active et de la vie sociale.

Face à la montée continue du chômage, les pouvoirs publics ont très tôt développé des politiques spécifiques d'emploi, bientôt condamnées à porter seules l'action contra cyclique sur le niveau de chômage, en raison de l'atonie de la croissance et de l'inefficience des politiques économiques générales. Or, comme l'ont constaté nombre d'économistes, *"ne pouvant influencer sur les déterminants fondamentaux de l'emploi et des ressources en main-d'œuvre, les politiques de l'emploi ne peuvent jouer efficacement que sur le développement de leurs marges : marges de l'emploi salarié, en éclatant les catégories économiques et juridiques traditionnelles d'emploi, de chômage et d'inactivité par la multiplication des situations et des statuts intermédiaires entre ces trois pôles (stages en entreprises, activités d'insertion, chômage*

à temps partiel) ; marges de l'activité salariée, en suscitant l'émergence d'activités nouvelles à la périphérie de la sphère marchande (associations intermédiaires, emplois à domicile)¹⁷.

Action sur les *marges de l'emploi salarié* et sur les *marges de l'activité salariée* : l'analyse des économistes du travail rejoint celle des juristes qui relèvent depuis le début des années quatre-vingts la diffusion des *contrats de travail de type particulier* (contrats à durée déterminée, à temps partiel, intermittent, intérimaire, en alternance, etc.) ainsi que la multiplication des *structures de travail de type particulier* (associations intermédiaires, entreprises d'insertion, groupements d'employeurs, associations mandataires, etc.).

Ces transformations sont liées à l'émergence, dans le cadre de la politique de l'emploi à partir du début des années 1980, d'un objectif nouveau d'*insertion* à côté des objectifs anciens d'indemnisation; de placement, de formation ou de reconversion. Autrement dit, les politiques d'insertion professionnelle, ou encore d'insertion par le travail, ne recouvrent pas la totalité du champ des politiques de l'emploi. On peut les définir comme l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics qui associent, à destination des publics les plus en difficulté sur le marché du travail, des mesures d'aide au soutien des revenus et des mesures d'aide à la personne, principalement sous forme de (re)mise au travail.

Destinées à l'origine aux jeunes sans qualification et /ou sans expérience professionnelle, les politiques d'insertion professionnelle ont été élargies progressivement aux adultes chômeurs de longue durée, puis aux allocataires du revenu minimum d'insertion et enfin aux travailleurs handicapés, au point de constituer, à partir de la seconde moitié des années quatre-vingts, l'axe prioritaire de la politique de l'emploi. Ainsi définie, la politique d'insertion professionnelle se situe au croisement de deux des principaux objectifs poursuivis par la politique de l'emploi : l'action sur l'employabilité et l'action sur l'emploi¹⁸. L'impératif de la lutte contre le chômage place en effet les pouvoirs publics devant une double contrainte : étendre le champ du travail et de l'activité (action sur l'emploi) et améliorer les chances d'accès à l'emploi de certaines catégories de chômeurs rencontrant des difficultés d'insertion (action sur l'employabilité¹⁹).

Contrairement à l'action sur l'emploi, l'action sur l'employabilité ne vise pas à créer plus d'emplois à niveau de croissance donné mais, à volume d'emploi donné, à favoriser le recrutement des chômeurs menacés d'exclusion professionnelle. L'action sur l'employabilité peut être préventive, partant du constat que les chances de reclassement diminuent avec la prolongation du chômage et que, de ce point de vue, l'accès au travail est préférable au maintien dans le chômage, même dans le cadre d'emplois précaires et /ou aidés. Elle est le plus souvent curative, partant du constat que la sélectivité du marché du travail risque d'interdire de fait tout reclassement professionnel aux catégories d'actifs les plus éloignées de l'emploi. En toute hypothèse, précise, *"il ne s'agit plus d'accroître les flux tendanciels des embauches en agissant sur le volume de la demande de travail, mais de réorienter cette demande vers des*

¹⁷G. Grangeas et J.M. Le Page, *Économie de l'emploi*, PUF, 1993, p. 162.

¹⁸J. L. Dayan, *Que faut-il attendre des politiques de l'emploi ?*, Revue de l'IRES n°18, printemps été 1995.

¹⁹ Employabilité et vulnérabilité sont à l'origine des indicateurs statistiques permettant de mesurer le risque individuel de chômage : la vulnérabilité est le risque de connaître le chômage (mesuré par le flux d'entrée au chômage rapporté au nombre d'actifs occupés d'une catégorie donnée) ; l'employabilité est la probabilité de sortir du chômage (mesurée par la proportion, rapportée au nombre de chômeurs d'une catégorie donnée, de ceux qui sortent rapidement du chômage). Pour l'administration de l'emploi, l'employabilité permet de mesurer la distance à l'emploi des catégories de chômeurs, en croisant les variables socio-démographiques (âge, sexe, niveau de qualification), comportementales (comportements de recherche d'emploi) et environnementales (situation du marché du travail, au plan général, local et/ou sectoriel, sélectivité des recrutements, etc.) dans la perspective d'élaborer des mesures contre sélectives ciblées.

*actifs qu'elle tend spontanément à ignorer*²⁰. En d'autres termes, il s'agit d'améliorer la place des chômeurs menacés d'exclusion professionnelle dans la file d'attente du chômage²¹.

L'objectif d'action sur l'emploi, c'est-à-dire cette fois sur le volume de travail disponible, traduit la volonté des pouvoirs publics de créer les conditions du développement d'activités et de structures d'emploi nouvelles, le cas échéant hors des cadres juridiques traditionnels :

- encouragement des chômeurs à s'orienter vers des *formes d'exercice de l'activité professionnelle alternatives au salariat*, principalement dans le cadre du travail indépendant (création d'auto-emplois ou d'entreprises individuelles) ;
- développement de formes d'*activités alternatives à l'emploi salarié classique comme au travail indépendant*, que ce soit dans le cadre du secteur marchand (services de proximité, emplois familiaux) ou dans le cadre du secteur non marchand (travaux d'intérêt collectif et emplois d'utilité sociale) ;
- recherche de *formes d'emploi alternatives à l'emploi salarié typique* caractérisé par la stabilité du contrat de travail (à temps plein et à durée indéterminée) et par l'unicité de l'employeur : multiplication des incitations au travail à temps partiel (aides à la création d'emploi à temps partiel et aides au passage à temps partiel), voire très partiel (emplois occasionnels, activités réduites), ou encore au travail à temps partagé entre plusieurs employeurs (groupements d'employeurs, associations intermédiaires).

Associations loi de 1901 à but non lucratif, les associations intermédiaires ont pour objet de mettre des salariés à la disposition d'utilisateurs (entreprises ou particuliers) dans des conditions dérogatoires à la réglementation relative au travail temporaire. Elles ont un rôle d'accueil et d'accompagnement de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (jeunes en difficulté, chômeurs de longue durée et /ou âgés et /ou allocataires du RMI, etc.). Les associations intermédiaires sont positionnées dans le champ de l'insertion par l'économie, dont la vocation générale est de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté par l'accès au travail. La spécificité des associations intermédiaires est d'élaborer des parcours de remédiation adaptés à la situation individuelle de bénéficiaires en grande difficulté, la dimension professionnelle des parcours prenant la forme de périodes de mise à disposition auprès d'employeurs privés ou publics.

Indissociablement structures de requalification sociale et structures de prêt de main d'œuvre, les associations intermédiaires subissent la double attraction du modèle de l'emploi protégé (1) et du modèle du travail intérimaire (2).

1 - L'attraction du modèle de l'emploi protégé

L'avènement de l'insertion par le travail à partir du début des années quatre-vingt peut être lu comme la transposition dans le cadre de la politique de lutte contre le chômage du modèle théorique de la transition emprunté à la politique d'intégration professionnelle des handicapés. La mise en place d'une politique d'emploi en faveur des handicapés à partir du milieu des années soixante répondait à la nécessité d'infléchir la tendance à la marginalisation et à la ségrégation de cette catégorie de travailleurs en prenant en compte les différences de productivité liées au handicap physique, sensoriel ou mental.

Or pour favoriser l'intégration professionnelle, les législateurs successifs de 1957 et de 1975 ont opté pour une différenciation des régimes : « *Toutes les personnes dont l'aptitude le permet*

²⁰ J.L. Dayan, op. cit. p. 109.

²¹Cf. R. Salais, *Le chômage, un phénomène de file d'attente*, Economie et Statistique n°123, juillet 1982, p. 65-78.

doivent trouver place dans le cadre ordinaire de travail et relever d'un régime proche de celui des autres salariés ; ceux dont les capacités empêchent une insertion immédiate dans ce cadre sont dirigés, pour préparer leur insertion future en milieu normal, vers le secteur du travail protégé où ils relèvent d'un régime d'exception »²².

Ce choix, qui a rapidement été perçu comme risquant d'accroître la ségrégation des handicapés dans les structures de travail protégé, a toutefois été maintenu malgré les difficultés rencontrées pour organiser le retour au milieu ordinaire des handicapés admis dans des établissements de travail protégé. Surtout, le modèle institutionnel et juridique de la politique d'intégration professionnelle des travailleurs handicapés a été repris et transposé au-delà du champ du handicap physique, sensoriel et mental :

- dans le cadre de la politique d'action sociale tout d'abord, à partir du milieu des années soixante-dix, pour favoriser la réinsertion des vagabonds, sans profession et anciens détenus, qualifiés par analogie de *handicapés sociaux* ;
- dans le cadre de la politique de l'emploi ensuite, pour favoriser l'insertion professionnelle des catégories d'actifs souffrant d'un *handicap* sur le marché du travail : jeunes sans qualification ou « en difficulté », chômeurs de longue durée ou sans ressources.

La transposition du modèle théorique de la transition dans le champ de la politique publique de l'emploi est à l'origine de la constitution simultanée, au cours des années quatre-vingt, d'un *secteur de l'insertion par l'activité économique* (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, régies de quartier etc.) et d'un *secteur non marchand* (établissements publics, collectivités territoriales, associations) accueillant des publics en difficulté dans le cadre de contrats de travail « aidés » (contrats emplois solidarité, contrats emplois consolidés). Dans les deux cas, il s'agissait pour les pouvoirs publics de constituer un *secteur protégé*, ou tout au moins un *secteur abrité*, supposé permettre de préparer les chômeurs au passage ou au retour au *milieu ordinaire*, c'est-à-dire à l'emploi privé dans les entreprises du secteur marchand.

Entre l'intégration professionnelle des handicapés et l'insertion professionnelle des chômeurs il y a plus qu'une analogie. Dans les deux cas en effet, ces politiques publiques renouent avec la logique ancienne de l'assistance par le travail²³, l'identification de catégories en situation défavorable sur le marché du travail conduisant les pouvoirs publics à l'élaboration, à la périphérie de l'économie concurrentielle et du droit commun du travail, de zones d'emploi abritées, réservées en priorité aux handicapés les moins aptes, victimes d'un chômage de relégation (secteur de travail protégé) ou encore aux chômeurs les moins employables, victimes d'un chômage d'exclusion (secteur non marchand, secteur de l'insertion par l'économique, secteur des services de proximité).

Historiquement, le secteur de l'insertion par l'activité économique est apparu dans le prolongement du secteur protégé à partir du milieu des années 1970. Les similarités entre ces deux secteurs sont d'autant plus frappantes que le premier s'est constitué tout à la fois par différenciation et par analogie avec le second. Dès lors que les structures de travail protégé refusaient d'appliquer la loi du 19 novembre 1974 et d'accueillir les « handicapés sociaux » au même titre que les handicapés physiques et mentaux, les Centres d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS), ainsi que certaines associations de travail social, ont cherché à mettre en place, sur le modèle des établissements protégés, des structures adaptées aux « exclus » du marché du travail.

²² M.L. Cros-Courtial, *Travail et handicap en droit français*, Publications du CTNERHI, 2 tomes, septembre 1989, p. 235.

²³ C. Guitton, *Travail et ordre social : une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail*, Revue Travail et Emploi n°77, 4/98, p. 15-40.

La circulaire n°44 du 10 septembre 1979 de la Direction de l'action sociale du ministère de la Santé relative à l'organisation du travail des handicapés sociaux est venue donner une base juridique aux multiples expériences qui se sont développées au cours de la seconde moitié des années 1970 dans le champ de l'aide sociale, que ce soit par les CHRS, les clubs de prévention ou les travailleurs sociaux. Cette circulaire qui a fourni, au-delà du cadre réglementaire des Centres d'adaptation à la vie active (CAVA), le cadre programmatique du secteur de l'insertion par l'économique à partir du début des années 1980 reproduit en fait pour l'essentiel le modèle théorique du secteur protégé.

Conservant la référence générique au travail protégé, la circulaire distingue les types d'établissements destinés aux handicapés physiques et mentaux - les centres d'aide par le travail et les ateliers protégés - et ceux destinés aux handicapés sociaux pour lesquels, "*afin d'éviter toute confusion, d'autres dénominations doivent être recherchées*". Au sein de ce secteur protégé d'un type nouveau, la circulaire 44 reproduit la distinction spécifiquement française entre les deux catégories d'établissements protégés (CAT et ateliers protégés) en préconisant la constitution, d'une part d'"ateliers de ré-entraînement au travail et à l'effort" réservés à des séjours courts ou moyens, d'autre part de "*centres de vie pour des cas lourds, ayant un long passé de désocialisation, pour qui le retour à la vie en milieu non protégé paraît très difficilement envisageable*". La circulaire préconise en troisième lieu la création de "*services de placement permettant de travailler à l'extérieur sous contrôle du centre*". Enfin la vocation transitoire de ces institutions est réaffirmée, tout au moins pour les ateliers de ré-entraînement au travail et les services de placement, qui doivent préparer "*à un retour au milieu non protégé dans un délai aussi court que possible*". A l'inverse, les centres de vie correspondent à un "*cadre de vie de substitution*" au sein duquel le travail protégé n'est pas considéré comme transitoire mais comme permanent.

La constitution progressive du secteur de l'insertion par l'activité économique, au cours des quinze dernières années, a respecté ce schéma pratiquement à la lettre²⁴. La diversité des structures d'insertion renvoie aux trois logiques décrites par la circulaire de 1979. Pour les "*handicapés sociaux permanents*" seront créés les CAVA sur le modèle des centres d'aide par le travail (CAT). Pour les "*handicapés sociaux temporaires*" seront mis en place, d'une part, sur le modèle des ateliers protégés, les *entreprises intermédiaires* qui deviendront bientôt les *entreprises d'insertion*, puis les *régies de quartier* et les *chantiers écoles*, d'autre part, sur le modèle du placement temporaire des travailleurs handicapés en entreprise, les *associations intermédiaires (AI)*, puis les *entreprises d'intérim d'insertion (EII)* et les *groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)*.

Cette dernière catégorie ne correspond pas directement à la notion de travail protégé dans la mesure où elle ne renvoie pas à la création d'unités de production d'un type particulier mais, on l'a vu, à la création d'organismes de placement admis à déroger aux règles relatives au prêt de main-d'œuvre.

Si l'on fait exception des "*services de placement*", le secteur de l'insertion par l'économique présente les mêmes caractéristiques que le secteur protégé: création de structures d'un type particulier (comme il existe des contrats de travail d'un type particulier), vocation transitoire du secteur et diversification des types de structure en fonction de catégories de destinataires

²⁴La prégnance du modèle des structures de travail protégé est telle, au début des années 1980, que les précurseurs de l'insertion par l'économique ont alors rencontré les plus extrêmes difficultés pour faire reconnaître par le ministère des Affaires sociales la spécificité de leur démarche et la nécessité de s'extraire des logiques institutionnelles et juridiques du travail protégé. Sur le parcours du combattant des promoteurs d'un atelier de réinsertion par le travail pour imposer à l'administration l'abandon du handicap social, voir M. Buffard, L. Join-Lambert et D. Robert, *L'atelier de promotion professionnelle de Noisy Le Grand : une expérience d'accès au travail et au statut de travailleur conduite avec des travailleurs sous-prolétaires*, Droit social n°3, mars 1985, p. 321-328.

appréhendées du point de vue de la gravité de leur handicap. La pluralité des modes d'intervention a pour raison d'être de "*maintenir une chaîne qui va des actions s'adressant aux publics les plus en difficulté, voire totalement marginalisés, aux actions s'adressant aux publics les plus proches d'une insertion ordinaire (...) afin de faire évoluer les publics de l'insertion par l'économique vers les formules les plus proches de l'insertion professionnelle de type commun, (...) et notamment de ne pas confiner les publics les plus en difficulté dans des structures très spécialisées mais de faire évoluer ces publics eux aussi jusqu'à des formules d'insertion plus ordinaires*"²⁵.

La caractéristique du secteur protégé français, qui distingue deux catégories d'établissements au sein du secteur protégé, se retrouve également au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique. En fonction, non pas du critère de la capacité de travail mais du critère de l'employabilité, c'est-à-dire de la plus ou moins grande distance à l'emploi, les "*personnes en difficulté*"²⁶ peuvent être dirigées soit vers des centres d'aide à la vie active (CAVA), dont le régime est calqué sur celui des CAT, soit vers des entreprises d'insertion, des régies de quartiers ou des chantiers écoles, dont le régime se rapproche de celui des ateliers protégés, soit encore vers des associations intermédiaires, qui ont ceci de spécifique qu'elles constituent la transposition, au sein du travail protégé, de la logique de l'intérim.

2 - L'attraction du modèle du travail intérimaire

Depuis la loi du 3 janvier 1972, la fourniture de main d'œuvre est le monopole exclusif des entreprises de travail temporaire. Cette loi est complétée par les dispositions de la loi du 6 juillet 1973 *relative à la répression des trafics de main d'œuvre* qui sanctionnent pénalement les pratiques de *marchandage*, c'est-à-dire les "*opérations à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre*" qui ne s'exercent pas dans le cadre d'une entreprise de travail temporaire telle que définie par la loi de 1972. Cette dernière définit la notion d'entrepreneur de travail temporaire, institue un nombre limité de cas de recours, précise le contenu des contrats liant l'ETT à l'entreprise utilisatrice (contrat de prestation de service), d'une part, au salarié (contrat de mission), d'autre part, fixe sommairement le statut du travail intérimaire et institue un certain nombre de règles administratives en matière de contrôle.

L'intervention du législateur restera limitée jusqu'à l'ordonnance restrictive du 5 février 1982 qui, sans remettre en question l'existence même du travail temporaire, en modifie profondément les règles et place la profession sous surveillance pendant la durée d'application de l'ordonnance. A partir de cette date est conclue une série d'accords qui vont progressivement structurer la branche professionnelle du travail temporaire²⁷. L'intervention ultérieure du législateur, dans le cadre de l'ordonnance du 11 août 1986 puis de la loi du 23 juillet 1990, visera à assouplir un peu plus les conditions d'utilisation du travail temporaire tout en rapprochant les statuts juridiques de l'intérim et du contrat à durée déterminée²⁸.

²⁵Ministère des Affaires sociales, *L'insertion par l'économique*, dossier interne, ronéoté, janvier 1994, fiche 4 page 2.

²⁶La circulaire n°44 du 10 septembre 1979 a abandonné l'expression "handicapés sociaux" au profit d'expressions du type "personnes en difficulté", "personnes menacées d'inadaptation", ou encore "jeunes en situation difficile".

²⁷Sur le processus de structuration conventionnelle de la branche professionnelle du travail intérimaire, voir P. Etienne, *L'intérim : une forme d'emploi négociée entre les partenaires sociaux*, in *L'évolution des formes d'emploi*, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3 et 4 novembre 1988, Document Travail et Emploi, 1.a Documentation française, Paris, 1989, p.292-304 et G. Caire, *La contribution de la négociation collective à l'institutionnalisation du travail intérimaire*, in *L'évolution des formes d'emploi*, op. cit. p. 282-291.

La structuration législative et conventionnelle du secteur de l'intérim s'est accompagnée d'une réorientation progressive sur les emplois qualifiés, voire hautement qualifiés. Comme le souligne J.-E. Ray, souvent assimilé, à l'origine, "aux "marchands d'hommes" et aux "Jaunes" (...), restructuré sous la contrainte par l'ordonnance du 6 février 1982 (seules les grandes entreprises ont pu y faire face), ce secteur constitue aujourd'hui un modèle sur le plan de la vie conventionnelle, tout en ayant acquis une certaine légitimité sociale"²⁹.

Dans le cadre des politiques d'insertion par le travail, cette évolution allait entraîner l'adoption d'une dérogation au principe du monopole des entreprises de travail intérimaire en matière de prêt de main-d'œuvre (ainsi qu'au monopole de placement de l'ANPE) : la création des associations intermédiaires en 1987.

Deux ans après leur création, pour éviter que l'action des associations intermédiaires n'empiète sur l'activité des entreprises de travail temporaire alors que leur statut juridique, social et fiscal est beaucoup moins contraignant, la loi du 19 décembre 1989 recentrait leur action en direction des publics prioritaires de la politique de l'emploi (chômeurs de longue durée ou âgés de plus de 50 ans, bénéficiaires du RMI, travailleurs handicapés) et leur assignait en outre un rôle dans l'accueil, l'accompagnement et le suivi des personnes dans leur démarche de réinsertion.

Par ailleurs, la loi du 31 décembre 1991, en créant les entreprises d'intérim d'insertion, ouvrait la possibilité, d'une part aux associations intermédiaires de se transformer en entreprises de travail temporaire, d'autre part aux sociétés d'intérim de développer l'insertion des publics en difficulté en bénéficiant de l'aide de l'Etat.

La loi du 31 décembre 1991 a étendu le champ des structures d'insertion pouvant bénéficier du soutien de l'Etat aux entreprises de travail temporaire ayant pour objet exclusif la mise à disposition de personnes en difficulté, désignées par le décret du 22 février sous le terme d'*entreprises d'intérim d'insertion*³⁰. Ces dernières ne dérogent pas - ainsi que la loi le permet aux associations intermédiaires - à l'ensemble de la réglementation de l'intérim. Elles doivent respecter l'ensemble des dispositions relatives au régime juridique des entreprises de travail temporaire (déclaration préalable à l'autorité administrative, obtention d'une garantie financière) et au régime des contrats de travail temporaire (contrat de mission écrit, indemnité de précarité, indemnité compensatrice de congés payés, délai de carence). En revanche, les contrats de travail que les entreprises d'intérim d'insertion passent avec les personnes en insertion peuvent être conclus pour une durée maximale de 24 mois, renouvellement compris, au lieu de 18 mois pour les entreprises de travail temporaire.

Les entreprises d'intérim d'insertion conservent certains éléments de ressemblance avec les associations intermédiaires. Les unes comme les autres pratiquent exclusivement la mise à disposition (prêt de main-d'œuvre) des personnes en difficulté. Pour l'entreprise d'intérim d'insertion néanmoins, il s'agit de personnes déjà aptes à effectuer des missions d'intérim dans des entreprises ordinaires dès lors qu'elles bénéficient d'un suivi accompagnement personnalisé, ce à quoi, comme dans le cas des associations intermédiaires, la loi les contraint.

²⁸Cf. B. Bacquet, *Vers un statut de la mobilité : les voies ouvertes par l'intérim*, in *L'évolution des formes d'emploi*, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3 et 4 novembre 1988, Document Travail et Emploi, La Documentation française, Paris, 1989, p. 530-540.

²⁹J.-E. Ray, *Mutation économique et droit du travail*, in Gérard Lyon-Caen « Les transformations du droit du travail », Dalloz, 1989, p.20.

³⁰Cf. J. Dughera, *L'intérim d'insertion : ses publics, son marché, ses spécificités*, Revue Travail, hiver 1992, p. 55-66.

Enfin, les entreprises d'intérim d'insertion, comme les associations intermédiaires, bénéficient du soutien financier de l'Etat, même si les modalités diffèrent : aide annuelle au poste au titre du financement du suivi et de l'accompagnement social et professionnel pour les entreprises d'intérim d'insertion, aide au démarrage et allègement des charges sociales sur les salaires pour les associations intermédiaires.

Outre les dispositions juridiques spécifiques au travail intérimaire auxquelles sont soumises les entreprises d'intérim d'insertion et auxquelles dérogent les associations intermédiaires, la différence principale entre ces deux types de structures porte sur la nature des activités susceptibles de faire l'objet d'une mise à disposition :

- en ce qui concerne les entreprises d'intérim d'insertion, il s'agit des cas de recours légaux à l'intérim: remplacement d'un salarié en cas d'absence, de suspension de son contrat de travail, de départ définitif précédant la suppression de son poste ; accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ; emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois,
- s'agissant des associations intermédiaires, les cas de mise à disposition sont en principe limités aux activités qui ne sont pas assurées dans les conditions économiques normales, ce qui exclut *a contrario* les activités correspondant à des tâches dont la durée, la régularité ou la permanence, pour un même utilisateur, pourraient justifier l'embauche de salariés sous contrat de travail de droit commun.

Malgré la création des entreprises d'intérim d'insertion et la distinction des publics respectifs des entreprises intérimaires et des associations intermédiaires, la concurrence entre ces deux structures de prêt de main-d'œuvre (ETT et AI) s'est accrue au cours des dernières années du fait de la proximité de leur objet, elle-même liée à la définition par défaut de l'activité des associations intermédiaires, mais également sous l'effet de la concurrence introduite dans le secteur des services de proximité par le développement des contrats emploi solidarité et des emplois familiaux, contraignant les associations intermédiaires à développer rapidement leur activité de mise à disposition auprès des entreprises du secteur marchand³¹.

Certaines pratiques d'associations intermédiaires ayant abouti à des poursuites pour délit de marchandage et exercice illégal du travail temporaire³², la loi DDOS du 2 février 1995 est intervenue pour modifier le régime juridique des associations intermédiaires en élargissant leurs compétences à l'embauche et à la mise à disposition de l'ensemble des "*personnes sans emploi rencontrant des difficultés particulières d'insertion*", rompant ainsi avec la liste limitative des publics établie par la loi de 1989. C'est désormais dans le cadre de l'agrément préfectoral annuel que sont précisées les activités pour lesquelles les salariés des associations intermédiaires pourront être mis à disposition, notamment des entreprises, les délits de marchandage ou d'exercice illégal du travail temporaire n'étant susceptibles d'être constitués que pour autant que ces associations agissent hors de leur cadre statutaire et du champ d'activités défini par l'agrément.

³¹En 1993, les entreprises du secteur marchand ne représentaient qu'un utilisateur sur cinq, mais 44% des prestations en heures travaillées, recourant aux salariés des associations intermédiaires pour des durées plus longues (entre 200 et 350 heures en moyenne) que les particuliers (60% de l'ensemble des utilisateurs pour seulement 25% des heures travaillées) ou les employeurs du secteur non-marchand (17% des utilisateurs et près d'un tiers des heures travaillées).

³²Il s'agissait d'un cas de mise à disposition de salariés d'une association intermédiaire, "Pithiverais Emploi", sur des postes permanents, en remplacement de salariés licenciés par leur entreprise pour avoir refusé la transformation de leur emploi à temps plein en emploi à temps partiel.

Malgré l'adoption par la Commission mixte paritaire de deux amendements, le premier rétablissant la liste des publics prioritaires des associations intermédiaires, le second interdisant aux entreprises ayant procédé à des licenciements au cours des six derniers mois d'embaucher des personnes envoyées par des associations intermédiaires, les dispositions de la loi de 1995 ont provoqué des réactions extrêmement vives de la part des professionnels de l'intérim, lesquels dénoncèrent simultanément la "*dérégulation du travail*" et le "*dumping social*" opérés au nom de l'objectif d'insertion : "*Les associations intermédiaires pourront en effet mettre à disposition du personnel tout en s'exonérant des contraintes relatives à l'intérim, ce qui revient à marginaliser les intérimaires et à transformer les associations intermédiaires en véritables entreprises de "désinsertion" (...) car l'élargissement du public va mécaniquement écarter des dispositifs les plus défavorisés au bénéfice des plus employables*"³³.

Dernier épisode en date de cette bataille entre les entreprises de travail temporaire et les associations intermédiaires via l'Etat, la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 a rigidifié fortement les conditions de la mise à disposition, en prévoyant notamment que seules les associations intermédiaires qui ont conclu une convention de coopération avec l'ANPE³⁴ peuvent mettre leurs salariés à disposition des entreprises. Par contre, dans les cas de mise à disposition de salariés auprès de particuliers, d'associations ou de collectivités territoriales, l'agrément de l'ANPE n'est pas exigé.

De surcroît, les conditions générales de mise à disposition auprès des employeurs publics et privés sont désormais étroitement encadrées : aucune mise à disposition auprès d'un même employeur ne peut dépasser une durée maximale (fixée par décret) et la durée totale des mises à disposition d'un même salarié ne peut dépasser une durée (également fixée par décret), par période de 12 mois à compter de la date de la première mise à disposition. Ces dispositions ne semblent avoir d'autre objectif que de pousser les associations intermédiaires à constituer des entreprises d'intérim d'insertion, de manière à pouvoir continuer à opérer des mises à disposition en entreprise pour des durées suffisamment longues pour permettre une insertion professionnelle de qualité.

Conclusion du chapitre

Historiquement conçues sur le double modèle du travail protégé et de l'intérim, les associations intermédiaires ont vu se réduire au fil du temps les dérogations dont elles bénéficiaient par rapport aux entreprises de travail temporaire. Les arbitrages successifs en faveur de ces dernières ont sensiblement réduit les marges de manœuvre des dirigeants des associations intermédiaires. En particulier, la loi de lutte contre les exclusions de 1998, en limitant drastiquement le volume annuel d'heures de mise à disposition en entreprise pour un bénéficiaire, a non seulement abouti à restreindre la part des périodes de mise en situation professionnelle dans les parcours individuels d'insertion, mais a également hypothéqué les ressources des associations intermédiaires. Cette évolution problématique ne fait que renforcer le caractère antagoniste des missions confiées aux associations intermédiaires dont les responsables sont soumis depuis l'origine à une double injonction : en tant que dirigeants d'une structure d'insertion par l'économie, ils sont tenus par la loi à un impératif de solidarité : donner la priorité aux publics les plus en difficulté, élaborer des parcours d'insertion individualisés, assurer l'accompagnement social des bénéficiaires, etc. ; en tant qu'employeurs,

³³ Communiqué de l'UNETT, cité par Le Monde du 16 décembre 1994.

³⁴ La convention de coopération conclue entre l'AI et l'ANPE définit notamment les conditions de recrutement et de mise à disposition des salariés de l'association intermédiaire, mais elle peut porter également sur l'organisation des fonctions d'accueil, de suivi et d'accompagnement, et prévoir des actions expérimentales d'insertion ou de réinsertion.

ils sont confrontés à l'exigence de la viabilité économique de leur structure, dont dépend l'insertion des bénéficiaires mais également l'emploi des permanents salariés. C'est dans ce contexte que s'inscrit la problématique de notre recherche. La tension entre travail protégé et intérim, la contradiction apparente entre impératif de solidarité et exigence de viabilité économique ont nécessairement pesé sur les choix faits au départ par les créateurs d'associations intermédiaires, puis sur les arbitrages opérés au fil du temps par leurs dirigeants pour orienter, conforter et professionnaliser l'activité de leurs structures.

Nous avons élaboré ce projet de recherche en réponse à l'appel d'offres de la MIRE « Produire les solidarités, la part des associations ». Intitulé « La professionnalisation des permanents des associations intermédiaires : de la solidarité citoyenne à l'emploi qualifié ? », il est centré sur l'analyse des processus de professionnalisation à l'œuvre au sein des associations intermédiaires. Pour présenter notre démarche, nous procéderons en deux temps : la première partie de ce chapitre sera consacrée à l'exposé de la problématique et des hypothèses de la recherche ; dans une seconde partie, nous aborderons la question du recueil des matériaux, avec la méthodologie de l'enquête, sa réalisation et son exploitation.

1 - La problématique – les hypothèses

1.1. La problématique

L'association intermédiaire, un nouveau mode d'exercice de la solidarité

Créées dans les années quatre-vingts pour permettre une réinsertion progressive de personnes en grande difficulté sociale et professionnelle, les « entreprises intermédiaires » ont donné le jour successivement aux « entreprises d'insertion » puis, en 1987, aux « associations intermédiaires »³⁵.

Ces dernières, sur lesquelles nous focaliserons notre attention, sont des associations à but non lucratif dont l'objet est l'embauche de personnes dépourvues d'emploi pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de tiers utilisateurs (particuliers, collectivités locales, associations, entreprises) pour des activités qui ne sont pas déjà assurées dans les conditions économiques locales par l'initiative privée ou par l'action des collectivités publiques.

La fonction sociale d'insertion assignée aux associations intermédiaires suppose la construction de nouveaux modes d'exercice de la solidarité entre exclus d'une part et ménages solvables ou entreprises d'autre part. Au nom d'une démarche citoyenne, ces derniers sont en effet invités à faire confiance, pour des besoins ponctuels de main d'œuvre, à des salariés n'offrant guère de garanties, ni du point de vue des compétences professionnelles, ni de celui des compétences

³⁵ Sur l'histoire des structures d'insertion par l'économique, voir J.L. Laville « L'insertion par l'économique », in J.L. Laville, dir. « Les services de proximité en Europe », Ten, Syros, 1992, chap. 2, p. 39-56.

dites sociales et relationnelles. Pour compenser ces handicaps, le tarif de la prestation fournie par l'association intermédiaire est rendu très concurrentiel du fait notamment de l'exonération totale de charges sociales patronales qui diminue de manière très substantielle le coût du travail.

Définis par la négative (cf. ci dessus : ne pas proposer des activités déjà couvertes par l'offre locale de services), les créneaux d'activité potentiels de ces associations sont réduits à quelques spécialités. Pour les entreprises ou les associations clientes, il s'agit de petits travaux de maintenance, jardinage, travaux agricoles, entretien des espaces naturels, manutention, nettoyage. Pour les particuliers, ce sont les mêmes types d'activité plus l'aide à domicile et le ménage.

Dans la réalité, une offre structurée préexistait dans presque tous ces domaines, mais une grande partie des besoins ne pouvait s'exprimer en termes d'offre de travail déclaré du fait de l'écart important entre coût de la prestation et capacité de financement par le client. L'abaissement du coût du travail consenti aux associations intermédiaires a donc permis de révéler une partie de cette offre et de favoriser l'accès de nouvelles catégories de population à certaines prestations de service, tout en offrant à des chômeurs en grande difficulté des occasions d'expérimenter ou de restaurer leur capacité à exercer une activité professionnelle.

L'association intermédiaire dans son environnement

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'association intermédiaire peut être appréhendée comme une structure hybride, au croisement de la lignée du travail protégé et de celle du travail intérimaire. D'une part, il existe une proximité certaine entre les associations intermédiaires et les ateliers protégés destinés au public des handicapés : même mission d'intégration progressive de personnes en difficulté d'insertion sur le marché du travail « ordinaire », même recours à la structure associative, même présence de formes dérogatoires d'emploi par rapport au droit du travail et au droit social, etc.³⁶. D'autre part, l'activité de mise à disposition des associations intermédiaires s'apparente à bien des égards à celle des entreprises d'intérim, tout en se trouvant exonérée de certaines contraintes propres à l'intérim, eu égard aux difficultés particulières du public concerné.

Ainsi l'action de ces associations s'inscrit dans le cadre juridique particulier de la mise à disposition, dans lequel le contrat entre le prestataire et son client porte sur la fourniture d'une main d'œuvre et non d'un bien ou d'un service. Ce cadre juridique est dérogatoire à la réglementation de l'intérim. Les associations intermédiaires ont en effet été dotées en 1987 d'un statut particulier : en contrepartie du rôle social d'insertion qui leur est confié, elles sont autorisées à pratiquer le prêt de main d'œuvre à titre onéreux sans être soumises aux mêmes obligations que les entreprises de travail intérimaire.

Malgré la distinction de leurs publics respectifs, la concurrence entre ces deux structures de prêt de main d'œuvre s'est accrue au fil du temps. L'historique des textes juridiques applicables aux associations intermédiaires permet de suivre les épisodes de cet affrontement ; il est emblématique de l'ambivalence des politiques d'insertion par le travail.

³⁶ Guitton C. « Droit, action publique et travail - étude juridique des politiques d'insertion par le travail », Thèse pour le doctorat en droit de l'université de Paris X, décembre 1996, 752 p.

L'émergence de nouvelles formes d'activité au sein des associations intermédiaires

A maints égards, l'association intermédiaire apparaît comme un laboratoire social dans lequel se créent de nouvelles formes d'emploi :

- des emplois du type « intermédiaires de l'insertion » pour les « permanents » qui gèrent l'activité de la structure,
- des emplois ponctuels occupés transitoirement par les « bénéficiaires salariés » en insertion.

L'objectif central de la présente recherche consiste à analyser les processus de création, de consolidation et de professionnalisation des emplois de permanents au sein des associations intermédiaires. Prendre l'association intermédiaire comme objet de la recherche doit nous permettre d'appréhender conjointement le processus de construction d'emplois qualifiés en voie de pérennisation et de professionnalisation, et l'émergence de nouvelles formes d'activité, à mi-chemin entre travail et formation, travail et insertion.

En effet, le processus de constitution d'un noyau stable de permanents salariés ne peut être compris qu'en lien avec le développement du volume de travail géré, lequel renvoie aux conditions d'accroissement des offres déposées par les « clients », c'est à dire au premier chef aux modalités juridiques dérogatoires de mise à disposition qui conditionnent par hypothèse le développement de l'activité des associations intermédiaires. C'est dire que la professionnalisation des emplois des permanents des associations intermédiaires est tributaire de l'évolution des textes juridiques qui leur sont applicables. Le dernier épisode en date, la loi contre les exclusions de Juillet 1998, est en effet porteur de modifications profondes dans le sens du transfert d'une partie de l'activité – et éventuellement de l'effectif salarié – en direction d'ETI existantes ou créées pour l'occasion. Toutefois notre enquête s'est déroulée avant la mise en application des nouveaux textes. Nous avons certes recueilli l'écho des réflexions des préparatifs liés à ce changement de contexte, mais notre recherche concerne la situation antérieure.

1.2. Les hypothèses

L'hypothèse centrale qui nous a guidés dans la construction de la recherche concernait l'existence d'un mouvement de convergence vers un modèle dominant de professionnalité au sein des équipes des permanents des AI. Plus précisément, selon cette hypothèse, les processus de professionnalisation des permanents s'inscriraient dans un mouvement en deux temps :

- une première phase de professionnalisation « en ordre dispersé », dont les modalités sont fortement liées à l'origine et à la stratégie propre de chaque association,
- une phase ultérieure caractérisée par une convergence progressive des processus de professionnalisation, un « modèle » tendant peu à peu à émerger en termes de statuts d'emploi, de structures des professionnalités et de modes de professionnalisation.

Les processus de professionnalisation au cours de la phase de constitution des associations intermédiaires

Nous avons fait l'hypothèse qu'au cours de la période de démarrage et de montée en charge de l'activité, l'origine de l'association et notamment l'identité de ses fondateurs ont déterminé dans une large mesure la conception de l'association en matière d'exercice de la solidarité, et donc ses choix stratégiques, lesquels ont à leur tour influencé les types de professionnalités et les modes d'organisation du travail au sein de l'équipe des permanents : profils recherchés, organisation interne...

En particulier, leur conception de la solidarité a pu conduire certaines associations à opter pour le recrutement de personnes « en difficulté » au sein même de l'équipe des permanents, la volonté d'insertion trouvant là une opportunité supplémentaire de s'exercer, le cas échéant par le biais du recours à des contrats aidés, notamment pour les emplois d'administration et de gestion.

Quant aux choix stratégiques susceptibles d'agir sur la professionnalité des permanents, ils interviennent à de multiples niveaux, notamment :

- la politique de développement de l'activité (créneaux d'intervention, type de clientèle visée, politique de recherche des offres) ;
- la politique d'inscription des bénéficiaires (voies d'accès à l'AI, conditions minimales ou au contraire maximales de recevabilité d'une inscription, etc.) ;
- la politique d'affectation des bénéficiaires sur les offres (sélectivité ou prise de risque...) ;
- la politique de gestion de la situation des bénéficiaires pour lesquels le processus d'insertion ne s'enclenche pas (poursuite du suivi social, réorientation vers d'autres structures, absence de réponse construite par rapport à cette situation, etc.) ;
- la politique d'insertion (sortie rapide vers l'emploi ou la formation, ou maintien durable dans le contexte protégé de l'AI...).

Mais l'influence de l'origine de l'association sur sa conception en matière de solidarité et sur ses choix stratégiques s'est-elle révélée durable ? Qu'il s'agisse d'une association issue du secteur caritatif, d'une initiative de travailleurs sociaux ou d'une association d'entraide entre chômeurs, les orientations initiales se sont-elles maintenues au fil des années, ou ont-elles progressivement évolué dans le sens d'une professionnalité commune qui a fait passer au second plan la spécificité du projet des fondateurs ?

L'évolution des processus de professionnalisation au cours de la phase de pérennisation des associations intermédiaires

Nous l'avons vu, notre hypothèse centrale porte sur l'existence d'une seconde phase caractérisée par une convergence progressive des processus de professionnalisation, un « modèle » tendant peu à peu à émerger en termes de statuts d'emploi, de structures des professionnalités et de modes de professionnalisation. Le cœur du travail de recherche a donc consisté à étudier l'évolution de l'équipe de permanents dans ses différentes dimensions : sa composition au fil du temps, la configuration des postes et l'organisation du travail, les profils professionnels des permanents recrutés, les modalités de leur professionnalisation, la constitution éventuelle d'un milieu professionnel et les perspectives d'évolution qu'il est susceptible d'ouvrir aux permanents...

Nous avons en outre fait l'hypothèse que ce mouvement s'accompagne d'une évolution du projet et des choix stratégiques des AI au fil du temps. Dans la durée, divers facteurs sont en effet susceptibles de se conjuguer pour induire un tel changement : l'influence des relations entretenues avec un certain nombre d'acteurs extérieurs à l'AI (financeurs, réseaux du type COORACE³⁷ ou FNARS³⁸, milieu des professionnels de l'insertion, etc.), mais aussi, et peut-être surtout, la vie même de l'association (événements marquants, changements de responsables au conseil d'administration, recrutement de permanents qui marquent l'AI par leur personnalité, leur formation ou leur passé professionnel, etc.). C'est pourquoi nous nous sommes donnés pour objectif d'apprécier rétrospectivement l'évolution du projet des associations et de la

³⁷ COORACE = COordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi.

³⁸ FNARS = Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale.

mettre en perspective avec l'évolution des processus de professionnalisation de leurs permanents.

Les conséquences du processus de professionnalisation

Si les processus de professionnalisation convergent effectivement vers un modèle unique, quelles en sont les conséquences à terme sur les missions des associations ?

- Les associations intermédiaires peuvent-elles se développer tout en respectant l'esprit du projet qui a présidé à leur création ?
- L'émergence progressive d'un modèle dominant de professionnalité ne risque-t-elle pas de faire perdre aux associations leur dynamisme initial, fondé sur le bénévolat et la solidarité citoyenne ?
- Si l'on assiste à la diffusion d'une culture de type managérial ou entrepreneurial au sein des associations intermédiaires, n'y a-t-il pas lieu de craindre que cela se fasse au détriment de l'insertion des « bénéficiaires » de l'association qui pourraient se retrouver relégués au rang de simples « facteurs de production » ?

2 - La méthodologie – l'enquête – l'exploitation

2.1. La méthodologie

Des monographies d'AI

Pour tester ces hypothèses, nous avons choisi de recourir à une approche par monographies. En effet, il nous a paru possible en procédant ainsi de prendre en compte simultanément la dimension de la structure – ici l'association intermédiaire – et celle d'un ensemble de personnes – ici les permanents –. Notre objectif initial portait sur la réalisation d'une quinzaine de monographies.

Le souci d'élargir l'équipe pour pouvoir assurer le volume de travail correspondant, mais aussi celui de mutualiser les compétences et d'étendre l'observation au-delà d'une seule région, a amené le Céreq à solliciter au sein de son réseau certains Centres susceptibles d'être intéressés par le projet. Deux équipes régionales se sont ainsi associées à la recherche : le GREE, Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi, de l'Université de Nancy 2, et le laboratoire Droit et changement social de l'Université de Nantes. L'investigation a donc concerné trois régions : la Lorraine, les Pays de la Loire et PACA.

Etude préalable

En préalable à l'étude de terrain proprement dite, nous avons cherché à améliorer notre connaissance du champ des associations intermédiaires par le biais de lectures, d'entretiens avec des interlocuteurs en position d'avoir une vue d'ensemble sur le sujet, et en outre par la collecte des données de cadrage à caractère statistique sur la situation des AI.

Nous avons consulté à la fois des représentants des principales associations « têtes de réseaux » des AI (le COORACE et la FNARS) et des responsables des services déconcentrés du Ministère du travail qui assurent le suivi des AI. Nous leur avons notamment demandé en quels termes se pose à leurs yeux la question de la professionnalisation, comment ils perçoivent l'état du débat

social sur la place des AI, quels sont les partenaires de la réflexion au plan local, etc. Cet « état des lieux » nous a paru d'autant plus nécessaire que l'enquête de terrain devait se dérouler pour l'essentiel après le vote de la loi du 29 Juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, mais avant la publication de son décret d'application et son entrée en vigueur, et bien évidemment avant que les remaniements induits par les nouveaux textes n'aient produit leurs effets, c'est à dire en pleine période d'incertitude, de questionnement, voire d'effervescence, pour les AI. Au plan régional et départemental, nous avons également invité nos interlocuteurs à nous conseiller dans le choix des AI à solliciter – ou au contraire à éviter – eu égard aux critères de choix que nous souhaitions privilégier.

Le choix des AI

Notre objectif était de « couvrir » le mieux possible la diversité des situations des AI. Pour déterminer nos critères de choix, nous nous sommes appuyés sur le point de vue de Jean-René MARSAC, alors Secrétaire Général du COORACE, qui a insisté sur l'importance de l'origine de l'AI - qui sont ses créateurs, quel est le sens de leur démarche ? - et présenté une typologie des principales catégories d'initiatives. Nous avons donc retenu au premier rang ce critère. Ensuite, le contexte géographique et économique du site de l'AI nous a paru important : commune rurale / urbaine, mais aussi zone en crise / zone prospère. Nous avons en outre pris en compte le critère de l'appartenance aux réseaux, cherchant à avoir dans notre liste à la fois des AI adhérentes au COORACE et à la FNARS, et des AI fonctionnant hors de ces réseaux. Par ailleurs, une ancienneté suffisante de l'AI a été recherchée de façon presque systématique, mais nous avons veillé à ne pas nous limiter à des AI créées en 1987. Au terme de la phase préalable de consultation, le choix des AI a été arrêté de manière concertée par les membres des trois équipes à partir des listes d'AI obtenues au niveau régional. Dans la manière de cibler les associations par rapport aux critères retenus, nous nous sommes efforcés de respecter les spécificités régionales. L'objectif à ce niveau n'était pas de pouvoir procéder à une comparaison interrégionale, puisque la diversification des situations a été conçue à l'échelle de l'ensemble des trois régions. Il s'agissait simplement de choisir dans la mesure du possible des AI « en phase » avec les caractéristiques dominantes de leur région.

Quatorze AI ont finalement été retenues : cinq en Lorraine, quatre en PACA et cinq en Pays de la Loire.

Les acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'AI

A ce stade de l'exposé, il paraît utile de présenter les différents acteurs concernés par la vie de l'association intermédiaire et de préciser les termes que nous emploierons pour les désigner. Le tableau de la page suivante distingue les acteurs directement impliqués, qui figurent dans la zone grisée de la seconde colonne, des acteurs périphériques.

Les bénéficiaires sont les personnes en difficulté d'insertion qui constituent le public et la raison d'être de l'AI. Est « bénéficiaire » toute personne inscrite à l'AI pour bénéficier des services de celle-ci. Parmi les bénéficiaires, certains sont mis à disposition de « clients » de l'AI pour effectuer des missions. Ils deviennent alors des « intervenants » (parfois appelés salariés par les AI, mais nous nous efforcerons d'éviter ce terme pour prévenir tout risque de confusion avec les permanents salariés). Durant la mission, c'est l'AI qui est leur employeur ; ils lui sont liés par un contrat de mission. Certaines AI font travailler régulièrement, et souvent en priorité, certains de leurs intervenants : ceux-ci constituent alors le « noyau dur » des intervenants de l'AI. Mais toutes les AI ne fonctionnent pas sur le mode du noyau dur. Par commodité, nous emploierons

le terme « bénéficiaires » pour désigner l'ensemble des personnes qui ont eu des missions, en ont, ou sont susceptibles d'en avoir.

Structure « mère » (éventuellement)	Agrément annuel de La DDTEFP	Partenaires De l'AI	Structures « filles » (éventuellement)	Instances de coordination
Si l'AI a été créée par une autre structure du secteur social : Exemples : Un CHRS, Un ensembleur spécialisé sur un public cible, Etc.	L'AI			
	Conseil d'administration	Institutionnels (collectivités locales, ANPE, DDASS, etc.) Financeurs (subventions et conventions)	Si l'AI a une politique d'ensemblier : Autres structures créés par l'AI	Tête de réseau et Réseau
	Bureau			
	Président (bénévole)		Exemples : ASP, EI, EII, ETTI	
Permanents de l'AI = Bénévoles + Salariés	Clients de l'AI Structures d'aide à l'insertion			
Bénéficiaires				

Les « permanents » de l'AI sont les personnes qui assurent collectivement le fonctionnement quotidien de l'association. Ils constituent l'équipe de travail. Ils peuvent être bénévoles ou salariés. Les désigner correctement supposerait d'utiliser les termes de « permanents bénévoles » et de « permanents salariés ». Par souci de simplification, et parce que ce sont eux qui sont au cœur de notre analyse, le plus souvent nous les nommerons simplement « bénévoles » et « salariés ». Les membres de l'équipe occupent diverses fonctions. L'un d'eux en est généralement le responsable ; il a habituellement le titre de directeur.

Les administrateurs de l'AI sont les membres du Conseil d'administration. Ils élisent régulièrement un bureau et un président, comme dans toute association relevant de la loi de 1901. Ils s'investissent, à titre bénévole, dans le pilotage de l'association. Ils définissent ses orientations stratégiques, veillent à son bon fonctionnement, à l'équilibre de ses comptes, entretiennent des relations avec le réseau d'appartenance de l'AI et avec les institutionnels, notamment avec les financeurs. Ils peuvent toutefois déléguer certaines des missions relationnelles au directeur de l'AI. Dans la pratique, les administrateurs réellement actifs dans la vie de l'association sont généralement en petit nombre : c'est le cas du président et parfois d'un ou deux vice-présidents. Bien que l'action des administrateurs soit bénévole, ceux-ci ne seront pas concernés lorsque nous parlerons des bénévoles de l'AI, à l'exception de quelques uns d'entre eux qui, au-delà de leur fonction d'administrateur, s'investissent aussi dans le travail quotidien.

2.2. L'enquête

L'enquête de terrain

L'enquête s'est déroulée en 1998 et au premier semestre 1999. La plupart des associations sollicitées nous ont réservé un très bon accueil. Aucune des AI choisies « sur le papier » ne nous a opposé un refus. Quelques responsables d'AI ont manifesté des réticences à évoquer de manière précise des sujets quelque peu personnels, comme leur formation, leur expérience professionnelle antérieure, ou encore l'évolution de leur salaire. Mais les questions concernant l'association elle-même, notamment l'histoire de l'équipe des permanents et la description des pratiques de travail ont été abordées sans difficulté, dans les limites toutefois des connaissances – et de la mémoire – des personnes actuellement en poste pour les sujets relatifs au passé.

Cette limite était de nature à poser problème, puisque notre objectif était de reconstituer l'histoire de l'association et celle de ses permanents : évolution des choix stratégiques, notamment en matière de recrutement des permanents et d'organisation du travail, trajectoire personnelle et professionnelle des permanents, au sein de la structure ou en dehors pour ceux qui l'ont quittée. Pour l'essentiel, cette difficulté a pu être surmontée, d'une part parce que la plupart des AI enquêtées comptaient encore en leur sein quelques acteurs qui pouvaient témoigner des premières années, et d'autre part parce que nous avons eu accès à la mémoire écrite de l'association, c'est à dire à des documents produits au fil du temps.

Et de fait, le recueil de l'information a pris deux formes complémentaires : la consultation de documents et la réalisation d'entretiens. Les textes mis à notre disposition nous ont fourni un éclairage sur la culture de l'association, ses objectifs, son l'histoire à travers les statuts et les rapports annuels d'activité, mais aussi des données précises sur l'évolution de son activité et de sa situation financière par le biais du questionnaire renseigné chaque année pour la DDTEFP et parfois de documents comptables. Outre leur rôle évoqué ci-dessus de substitut de la mémoire perdue ou défaillante, ils nous ont permis de mieux ajuster notre questionnement lors des entretiens.

En effet, ceux-ci ont constitué le cœur de l'enquête ; c'est la méthode des entretiens semi-directifs qui a été retenue, sur la base d'une grille élaborée en commun et susceptible d'être ajustée en fonction de la singularité de chaque association. Les entretiens ont été réalisés auprès de permanents. Dans chaque association, trois personnes au minimum devaient faire l'objet d'un entretien individuel : le président, le directeur et un autre permanent salarié choisi en fonction de son rôle, ou encore de son ancienneté. Au-delà de ces trois entretiens, chaque enquêteur disposait d'une certaine liberté. En fonction des opportunités ou des particularités du terrain, il pouvait accroître le nombre d'entretiens, réaliser un entretien collectif, etc. Dans les associations dotées d'antennes ou de permanences, il avait été décidé de privilégier les permanents du site central, lequel coïncide habituellement avec le siège de l'association (site initial, presque toujours resté le site principal en termes de volume d'activité). En pratique, le nombre d'entretiens individuels a été compris entre trois et neuf selon les associations.

Les limites de l'enquête

Au terme de la phase d'enquête, il a été possible de faire le point sur les matériaux recueillis, leur richesse et aussi leurs limites. Richesse surtout, liée au choix de porter le regard sur des associations très diverses qui nous a permis, compte tenu du nombre relativement élevé de sites étudiés – eu égard aux forces de l'équipe –, d'observer un large éventail de situations, ce qui

réduit le risque de « passer à côté » d'une partie de la réalité. Mais limites aussi, dont certaines ne sont que le revers de la richesse précédemment évoquée.

Limites liées à la méthode tout d'abord : l'analyse approfondie de quatorze associations intermédiaires ne permet pas de prétendre à une forme de représentativité de type statistique, pas plus qu'elle n'autorise les comparaisons interrégionales. En même temps, les quatorze sites ont représenté une charge d'enquête lourde, compte tenu de la finesse de l'observation attendue. De ce fait, les enquêteurs ont parfois dû se focaliser sur la collecte des informations nécessaires à l'analyse, et renoncer à consacrer du temps à l'étude de données périphériques et néanmoins potentiellement significatives. En voici quelques exemples.

- Lors de l'élaboration du projet, nous pensions rencontrer des représentants des bénéficiaires. Mais cela s'est avéré difficilement réalisable, dans la mesure où il n'existait pas de système de représentation les concernant dans les AI étudiées. Face à cette difficulté imprévue, propre au terrain, nous avons renoncé à ces entretiens qui n'étaient pas indispensables.
- Il aurait été souhaitable de rencontrer à la fois des permanents salariés et des permanents bénévoles. Mais lors de l'enquête, les entretiens excédant les trois entretiens prescrits ont concerné d'autres salariés et non des bénévoles. Au-delà du fait qu'une bonne partie des AI enquêtées n'avait pas de bénévoles³⁹, le fait même de cette orientation vers d'autres salariés plutôt que vers les bénévoles est probablement significatif d'un certain clivage au sein des équipes de permanents. Les salariés nous ont certes beaucoup parlé du rôle des bénévoles, mais le témoignage direct de ceux-ci aurait néanmoins pu apporter un autre éclairage.
- Nous devons nous contenter d'une information partielle sur les permanents sortis de l'AI au fil du temps. Nous n'avons pas réalisé d'entretien avec des anciens permanents des associations étudiées. Dans certaines AI de taille modeste, il a été possible de reconstituer la liste exhaustive et la chronologie des sorties. Mais cela s'est avéré hors d'atteinte dans la majorité des AI, la difficulté étant maximale pour les AI importantes et pour la période initiale, du fait de la difficulté de reconstituer un passé déjà lointain et qui plus est marqué par de nombreux mouvements d'entrées /sorties. Même pour les sortants identifiés, une deuxième difficulté est apparue : celle de connaître leur devenir professionnel. Pour certains sortants, les permanents actuels ont pu nous dire quel avait été leur premier poste après la sortie de l'AI, surtout lorsqu'il s'agissait de personnes restées dans le milieu du travail social, a fortiori dans des structures proches de l'AI. Hors de ce milieu, il fallait que le poste ait été trouvé avant la sortie ou rapidement après, sinon il devenait très problématique d'obtenir une information fiable, surtout pour les jeunes secrétaires qui n'avaient fait qu'un passage relativement bref, et désormais ancien, à l'AI.
- Lorsque l'AI étudiée fonctionne dans le cadre d'un « ensemblier », c'est à dire en lien étroit avec d'autres structures traitant d'autres dimensions de l'insertion en amont ou en aval, nous n'avons pas, sauf exception, poussé l'investigation jusqu'à conduire des entretiens avec des personnes travaillant dans ces autres structures.

2.3. L'exploitation

La production de documents intermédiaires

A l'issue de la phase de collecte des matériaux, chacune des quatorze associations a fait l'objet d'une analyse approfondie en fonction des hypothèses et questions de la recherche. Chaque enquêteur a ensuite élaboré plusieurs documents pour chacune de « ses » AI : une

³⁹ Il s'agit ici des bénévoles de terrain, et non de ceux du Conseil d'administration (cf. le paragraphe ci-dessus concernant la terminologie utilisée). Par ailleurs, le président de l'AI a été systématiquement rencontré en entretien.

monographie retraçant l'ensemble de l'information recueillie, mais aussi des documents synthétiques. Une synthèse de la monographie, un compte-rendu pour chacun des entretiens réalisés et un tableau à caractère statistique ont ainsi été construits à partir de grilles standardisées destinées à faciliter l'exploitation ultérieure. En outre, une grande partie des entretiens a donné lieu à une retranscription in extenso.

Pour la rédaction de la monographie, chaque auteur a pu organiser librement son exposé au sein d'une trame commune. Voici cette trame :

I. La présentation de l'AI

- 1. Contexte socio-économique*
- 2. Historique de l'AI*
- 3. Le système relationnel*
- 4. La situation actuelle de l'AI*

II. Les permanents de l'AI

1. Analyse dynamique de l'emploi des permanents au sein de l'AI

- 11. De l'équipe initiale à l'équipe d'aujourd'hui*
- 12. L'organisation du travail actuelle*

2. Peut-on parler de processus de professionnalisation ?

- 21. Professionnalisation de l'activité*
- 22. Professionnalisation des personnes : la trajectoire professionnelle des permanents*

Conclusion

Selon les associations, les monographies comptent entre une quinzaine et une trentaine de pages.

La synthèse des matériaux

A ce stade a pu débiter la seconde phase de l'exploitation qui consistait à rapprocher les informations collectées auprès de chacune des AI. Deux grands axes de travail ont été privilégiés, préfigurant les futures parties du rapport. Un axe concernait la gestion de l'emploi, l'organisation du travail et la professionnalisation de l'activité des permanents au sein de l'AI ; un second la professionnalisation des permanents en tant que personnes amenées à inscrire leur trajectoire professionnelle dans un milieu de travail particulier qu'il s'agissait de caractériser. Les chercheurs se sont répartis ces axes et se sont appropriés, pour l'ensemble des quatorze AI, les matériaux correspondants. Des grilles spécifiques ont été construites sur certains thèmes et renseignées par chacun des auteurs des monographies. Des tableaux synthétiques ont été élaborés. Des réunions régulières ont permis de faire le point sur l'avancement des travaux et d'assurer la mutualisation des idées, des questions, des problèmes...

Les contours du rapport final ont alors peu à peu commencé à se dessiner...

Nous allons à présent consacrer un troisième chapitre à la présentation des associations intermédiaires enquêtées, avec l'objectif de mettre en évidence la diversité des associations retenues au regard des grands critères de choix énoncés dans le présent chapitre. Seules les caractéristiques principales y seront exposées. Le lecteur est invité à se reporter à l'annexe du rapport où figurent des informations complémentaires, chaque association faisant l'objet d'une fiche récapitulative d'une page.

Présentation des Associations intermédiaires enquêtées

Ainsi qu'il est indiqué dans le chapitre précédent, nous avons réalisé une enquête de type monographique auprès de quatorze associations intermédiaires réparties dans trois régions : Lorraine, Pays de la Loire et PACA. Nous allons maintenant présenter les principales caractéristiques de ces structures au regard d'un certain nombre de thématiques :

- l'origine de l'association intermédiaire,
- l'appartenance éventuelle à un réseau,
- le volume horaire annuel de l'activité mise à disposition,
- les principaux types de clients utilisateurs des services de l'association,
- l'effectif des permanents salariés,
- les caractéristiques des bénéficiaires.

Ces différentes dimensions vont faire l'objet d'une présentation transversale aux quatorze associations intermédiaires de l'échantillon ; elles seront croisées lorsque cela sera possible. Il ne s'agit pas ici de produire une typologie des structures enquêtées, mais de mettre en évidence leur hétérogénéité, donc la diversité des cadres dans lesquels se pose la question de la professionnalisation des permanents de ces associations. En outre, chaque association sera présentée dans une fiche synthétique placée en annexe à la fin du rapport.

1 - Origines, réseaux d'appartenance, données de cadrage sur les associations intermédiaires enquêtées

1.1. L'origine des associations intermédiaires

L'objectif qui nous a guidé dans le choix des associations enquêtées était de rendre compte de la diversité des AI⁴⁰. Une première source de diversité est liée à l'origine de l'association intermédiaire. Comme le souligne Jean-René MARSAC⁴¹, les associations intermédiaires diffèrent quant à l'origine des initiateurs et quant à la nature de leur projet associatif⁴².

⁴⁰ Rappelons que plusieurs critères ont été posés pour déterminer l'échantillon des associations intermédiaires à étudier : l'origine de l'AI, l'appartenance aux différents réseaux, l'ancienneté de l'AI et les spécificités régionales.

⁴¹ Jean-René MARSAC a été Président du COORACE de 1985 à 1988, Délégué Général de 1998 à 1992, puis Secrétaire Général à partir de 1996.

⁴² Il est ici fait référence à un article de J. René MARSAC paru en décembre 1997 dans la revue du COORACE sous le titre « *Les associations intermédiaires à la croisée des chemins* ».

Il distingue deux grandes catégories d'origine de l'association : les associations créées par l'initiative associative, et celles créées par l'initiative institutionnelle.

Différences quant à l'origine des initiateurs.

*** Initiatives associatives fortes**

- 1/ soit à dominante « militante » (élus, syndicalistes, comités de chômeurs)
dominante = droits sociaux
- 2/ soit à dominante entrepreneuriale (ex : cadres d'entreprises, élus...)
dominante = emplois en entreprise, volume d'affaires
- 3/ soit à dominante « protection d'un marché »
(ex : associations d'aide à domicile qui créent des AI)
- 4/ soit à dominante « caritative » ou « aide sociale »
(associations caritatives, CCAS, bénévoles)

*** Initiatives institutionnelles**

Soit sous l'impulsion de l'administration, soit à l'initiative d'une structure déjà implantée dans le social (centre social, organisme de formation, PAIO, mission locale, FJT, travailleurs sociaux...); l'association intermédiaire est surtout un outil supplémentaire dans la gamme des réponses à apporter à des publics déjà repérés par ces institutions.

Nous retrouvons parmi les quatorze structures enquêtées des associations où l'initiative associative est très forte. Celles-ci relèvent de trois des quatre types présentés ci-dessus : à dominante militante, à dominante entrepreneuriale et à dominante caritative.

- Les associations à dominante « militante » se sont constituées à l'initiative d'un comité de chômeurs, d'un regroupement associatif ou de militants syndicalistes qui se mobilisent pour les droits sociaux. On retrouve ce type d'association surtout en région Pays de la Loire.
- Les associations à dominante « entrepreneuriale » sont issues d'initiatives individuelles ou d'élus locaux qui à un moment donné se mobilisent dans la lutte contre le chômage.
- Les associations à dominante « caritative » sont représentées notamment par une association des familles.

Notre « échantillon » compte aussi des associations dans la création desquelles c'est l'initiative institutionnelle qui a été déterminante. Ces dernières ont été constituées sous l'impulsion de structures déjà implantées dans le secteur social ou encore de personnes ayant qualité pour intervenir dans ce domaine, notamment des élus locaux ou des représentants de l'Etat. Quelques exemples de ce dernier cas de figure :

- dans le bassin minier lorrain, une association intermédiaire a été conçue sur l'initiative du Préfet dans le contexte de l'annonce du plan de fermeture d'une mine ;
- en PACA, une AI a été créée à la demande d'un Sous-Préfet pour répondre aux problèmes d'insertion d'une communauté harkie.

Quant aux initiatives issues de structures implantées dans le secteur social, elles peuvent émaner de la structure elle-même ou directement de la réflexion de travailleurs sociaux de terrain. Quelques unes des associations intermédiaires étudiées ont été créées par un CHRS ; l'AI est alors une activité créée dans le but d'offrir un outil supplémentaire à un dispositif d'insertion existant.

Le tableau ci-dessous indique l'origine de chacune des associations étudiées. Pour préserver leur anonymat, les AI y sont désignées par des lettres. Tout au long du texte, ces lettres seront reprises lorsqu'il sera fait référence à l'une des associations, de manière à ce que le lecteur puisse resituer la remarque dans le contexte général de l'association.

Origine de l'association	
Initiative associative	
A	A l'initiative d'un groupe de personnes
B	Regroupement d'associations diverses
D	Comité de chômeurs
E	Initiative individuelle (reconversion professionnelle)
H	Initiative de différents maires + une association
J	Comité de chômeurs
L	Initiative individuelle (pour créer son propre emploi)
M	Association caritative
Initiative institutionnelle	
C	1 CHRS
F	Travailleurs sociaux
G	Initiative du préfet
I	4 associations dont un CHRS
K	1 CHRS
N	4 associations du secteur social (fédérations régionales)

Outre la pluralité de l'origine des initiateurs, notons également la diversité des projets portés par les associations intermédiaires. Jean-René MARSAC présente trois cas de figure, notés dans l'encadré ci-dessous, que nous retrouvons parmi les quatorze associations enquêtées.

Différences quant à la nature du projet.

- dépanner et soutenir le maximum de chômeurs dans l'attente de solutions politiques et institutionnelles qui leur offrent d'autres opportunités d'insertion professionnelle. L'association intermédiaire est pensée comme un substitut à l'aide sociale, aux restos du cœur, au caritatif.
- penser l'association intermédiaire comme un soutien aux personnes mais aussi comme un tremplin à la création de nouveaux emplois, de nouveaux métiers, voire de nouvelles entreprises d'insertion, formations qualifiantes.
- l'association intermédiaire comme un maillon, comme une marche d'escalier dans un parcours d'insertion dont la cohérence veut être organisée à l'interne de l'association intermédiaire, mais surtout à l'externe par ses partenaires institutionnels.

La mise à disposition est l'activité centrale de l'association intermédiaire : son rôle premier est de servir de relais entre un employeur et un demandeur d'emploi. Toutefois, face à la diversité des publics accueillis, certaines associations intermédiaires ont choisi de développer en interne des activités complémentaires. Cette orientation renvoie au projet de l'AI : elle est surtout le fait d'AI qui s'efforcent de construire des parcours d'insertion et qui se refusent à éconduire les

demandeurs qui sont trop éloignés de l'emploi pour relever à court terme de la mise à disposition. L'environnement explique généralement un tel choix : l'absence de structures susceptibles de prendre le relais à proximité incite l'AI à étoffer elle-même son offre de services. Elle peut le faire en amont de la mise à disposition (chantier école, chantier d'insertion, Atelier de Ré-entraînement au Travail (ART),...), mais aussi en aval (atelier de recherche d'emploi...). Pour pouvoir financer les postes nécessaires à l'accompagnement de leur public, de nombreuses AI sont peu à peu entrées dans une logique de conventionnement avec des partenaires institutionnels concernant le suivi de publics ciblés par les différents programmes de la politique sociale et de l'emploi : ASI avec la DDASS, mise à disposition de bénéficiaires du PLIE avec la municipalité, prestation de suivi des demandeurs d'emploi avec l'ANPE, TRACE avec la DRTEFP, etc.

1.2. Des réseaux d'appartenance et des logiques différentes

D'origines différentes, il n'est pas surprenant que les associations enquêtées appartiennent à des réseaux différents. Le COORACE⁴³ et la FNARS⁴⁴ sont les deux réseaux les plus représentés au sein des associations intermédiaires enquêtées. Quatre d'entre elles, issues d'une structure préexistante, un CHRS par exemple, adhèrent au réseau FNARS. Ce n'est pas surprenant : les associations "mères" du type CHRS étant affiliées de longue date à la fédération FNARS, les associations « filles » issues de ces structures se sont "naturellement" tournées vers le même réseau. La coordination COORACE, née en octobre 1985 dans la mouvance de la problématique de l'insertion par l'activité économique, est beaucoup plus récente. On notera par ailleurs l'existence d'un réseau spécifiquement lorrain, le « CORAIL », qui semble très bien implanté localement. Certaines associations adhèrent simultanément au COORACE et au CORAIL.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons différencié deux cas de figure en matière de structuration : sont classées sous l'intitulé « fille » les associations intermédiaires issues d'une autre structure, comme un CHRS ; les autres sont dites « autonomes ». Pour éviter toute confusion, il faut préciser que l'appellation d'association intermédiaire "mère" renvoie à une autre réalité, celle d'une AI qui crée elle-même une structure "fille" au cours de son existence (par exemple une ASP, une EII ou une EI⁴⁵). En outre, nous avons reporté pour mémoire l'origine de l'AI qui figurait dans le tableau précédent.

⁴³ COordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi.

⁴⁴ Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réadaptation Sociale.

⁴⁵ Les sigles signifient respectivement Association de Services aux Personnes, Entreprise d'Intérim d'Insertion et Entreprise d'Insertion.

Structuration et réseaux d'appartenance			
Associations	Origine (pour mémoire)	Structuration	Réseaux d'appartenance
A	associative	autonome	FNARS
B	associative	autonome	COORACE
C	institutionnelle	filie	FNARS
D	associative	autonome	COORACE
E	associative	autonome	COORACE
F	institutionnelle	autonome	CORAIL
G	institutionnelle	autonome	COORACE
H	associative	autonome	COORACE ET CORAIL
I	institutionnelle	autonome	COORACE et CORAIL
J	associative	autonome	COORACE
K	institutionnelle	filie	FNARS
L	associative	autonome	COORACE, FNARS, APROVA
M	associative	filie	Aucun
N	institutionnelle	autonome	COORACE

Des stratégies polarisées

La mise en œuvre de la recherche nous a amenés à observer que les stratégies des AI s'organisaient autour de deux pôles structurant nombre de leurs choix, notamment en matière de recrutement, d'organisation du travail et de professionnalisation des permanents : un pôle « priorité au volume d'activité » et un pôle « priorité au parcours du bénéficiaire ».

Le pôle « priorité au volume d'activité » se caractérise par l'importance centrale accordée à l'activité de mise à disposition. Il s'agit de proposer aux bénéficiaires le plus possible de missions, la mise au travail étant considérée comme le levier principal de l'insertion et la raison d'être de l'association. En effet, la situation de travail est supposée créer une dynamique de nature à enclencher la résolution des problèmes personnels ou sociaux. La mise à disposition est donc prioritaire, et le volet social est conçu un complément, important certes, mais subsidiaire. Cette optique « volume d'activité » présente un bénéfice secondaire : celui d'assurer la pérennité de l'association et donc de consolider la situation professionnelle de ses permanents. Toutefois l'énoncé d'une telle stratégie, proche du modèle du travail intérimaire, suscite une interrogation : subordonner ainsi l'insertion sociale à l'insertion professionnelle n'exclut-il pas de fait du processus de retour au travail certains bénéficiaires qui en sont particulièrement éloignés ?

A l'opposé est le pôle « priorité au parcours du bénéficiaire ». Il se caractérise par le soin apporté à la prise en compte des problèmes de chacun. L'investissement dans la construction de parcours individuels est privilégié, la mise à disposition est considérée comme un outil parmi d'autres au service de l'insertion. Pousée à l'extrême, cette logique peut mettre en péril l'équilibre de l'association, par exemple à travers des conduites de prise de risque par rapport à la satisfaction des clients, ou simplement du fait du manque de temps pour entretenir et développer la clientèle. Schématiquement, cette optique parcours évoque le modèle du travail protégé, le principe de précaution, posant des préalables à l'immersion professionnelle, donnant la priorité à la résolution de certains problèmes personnels et sociaux afin d'éviter le

risque d'échec lié à une mise en situation de travail prématurée. Avec là aussi une interrogation : cette séquence insertion sociale / insertion professionnelle permet-elle d'amener effectivement vers le travail des bénéficiaires qui en sont particulièrement éloignés ?

Les associations intermédiaires peuvent donc donner la priorité soit au volume d'activité, en privilégiant un « noyau dur » de bénéficiaires à qui elles offrent régulièrement du travail, soit aux parcours des bénéficiaires, afin de permettre à ceux-ci de cheminer progressivement vers l'insertion sociale et professionnelle. Et en effet les associations rencontrées peuvent être positionnées sur un « axe des stratégies » qui aurait pour extrémités opposées chacun de ces modèles. L'analyse de l'équipe des permanents, de sa constitution progressive, de sa composition, de l'organisation du travail, des formes de professionnalisation, etc., devra prendre en compte ce paramètre, en considérant toutefois que la stratégie prioritaire d'une association n'est pas figée ; elle est susceptible d'évoluer au cours du temps.

Connaître l'origine, associative ou institutionnelle, d'une association intermédiaire ne suffit pas à prédire la logique qui sera adoptée par celle-ci. Cependant, on observe que, lorsque l'association intermédiaire est d'origine institutionnelle, elle donne d'abord la priorité au volume d'activité. Mais une de ces associations dont l'objectif était initialement centré sur le volume d'activité a par la suite manifesté sa volonté d'infléchir sa stratégie dans le sens de la priorité au parcours des bénéficiaires.

Priorité de l'association selon l'origine associative ou institutionnelle

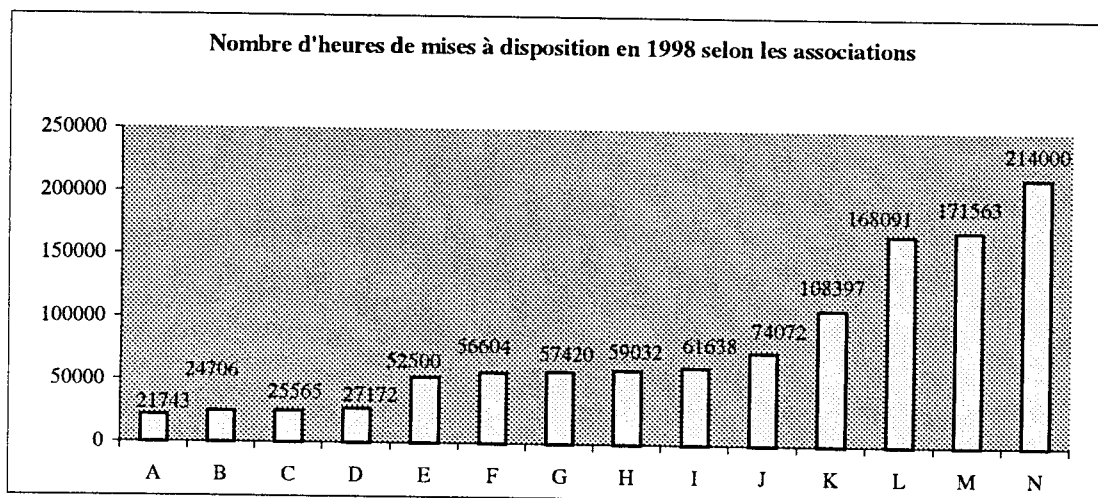
Initiatives Associatives	
A	Volume d'activité
B	Parcours
C	Volume d'activité
D	Parcours
E	Parcours
J	Parcours
H	Parcours
L	Volume d'activité
M	Parcours
Initiatives Institutionnelles	
F	Volume d'activité
G	Volume d'activité
I	Volume d'activité
K	Volume d'activité
N	Volume au début, puis Parcours

2 - Les associations intermédiaires en chiffres

Les données chiffrées qui vont suivre sont extraites des tableaux statistiques annuels des différentes Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle pour l'année 1998. Pour certaines associations, nous n'avons pu obtenir ces informations.

2.1. Nombre d'heures annuelles de mise à disposition (en 1998)

L'activité de mise à disposition de notre échantillon se distribue autour d'une moyenne de 78000 heures par an. Celle-ci est très nettement supérieure à la moyenne des heures réalisées par les Associations Intermédiaires en 1998 au niveau national qui était de 36 000 heures par an. Cet écart s'explique par le choix des structures composant l'échantillon. Nous voulions observer un ensemble le plus diversifié possible et, de ce fait, nous avons intégré dans nos observations à la fois des associations importantes et des petites associations, sans référence aux proportions respectives des unes et des autres dans la réalité.



Trois groupes semblent se distinguer. Un premier groupe est constitué d'associations réalisant moins de 50 000 heures annuelles, un second groupe réalise entre 50 000 heures et 100 000 heures, et un troisième est composé d'associations réalisant plus de 100 000 heures annuelles. Dans le premier groupe les associations ont pour caractéristique commune d'être d'origine associative ; dans le deuxième, elles sont soit d'origine associative et orientées vers une logique parcours des bénéficiaires, soit d'origine institutionnelles et donnant la priorité au volume d'activité. Le dernier groupe donne la priorité au volume d'activité, excepté pour une association dont le volume d'heures n'est élevé qu'en apparence, du fait qu'elle est rattachée juridiquement à l'ensemblier dont elle est issue.

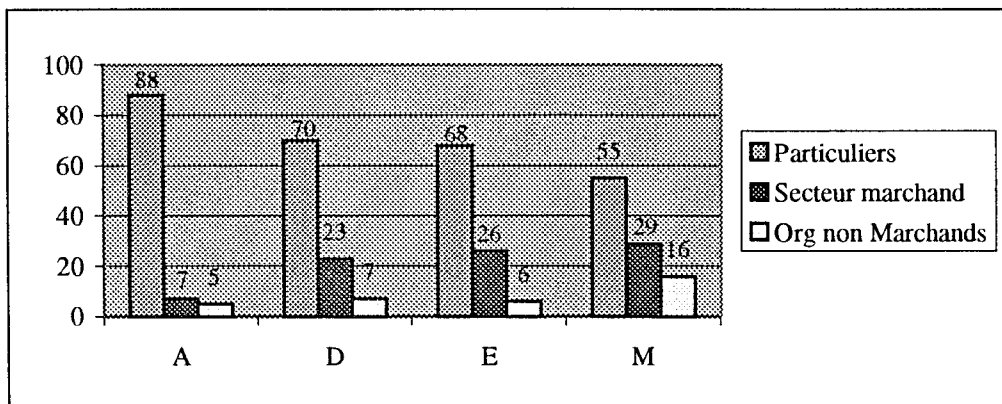
Le volume d'heures de certaines associations peut connaître des variations importantes à certaines périodes. La mise en place d'activités complémentaires, dans l'objectif de trouver de nouvelles solutions pour les bénéficiaires, peut en effet générer un surcroît d'heures. Par la suite, ces associations peuvent être amenées à autonomiser ces activités en créant une ou plusieurs structures indépendantes, ce qui génère alors une baisse du volume annuel d'heures de mise à disposition.

2.2. Une lecture de l'activité au regard du type de clientèle (en 1998)

Les utilisateurs du dispositif de mise à disposition peuvent être regroupés en trois grandes catégories : le secteur des particuliers, le secteur marchand et celui des organismes non marchands, lequel recouvre principalement les associations et les collectivités publiques. D'une association à l'autre, la part respective de chacune de ces catégories de clientèle dans l'activité globale varie fortement.

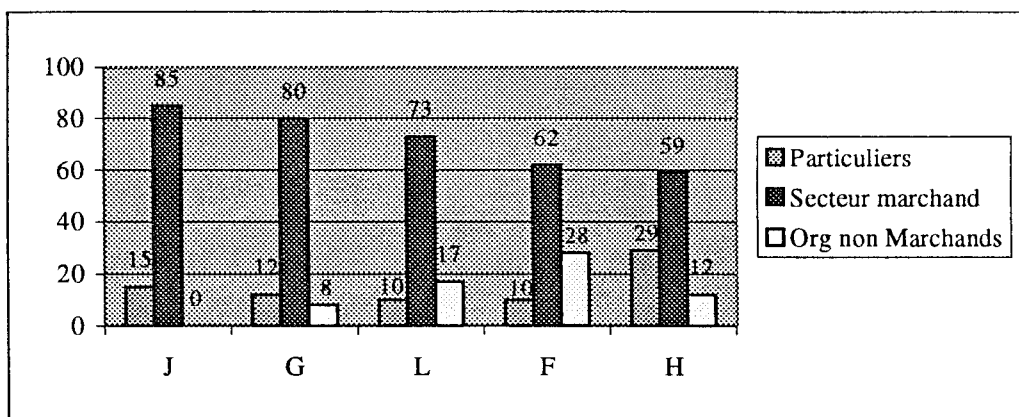
Prédominance du secteur des particuliers

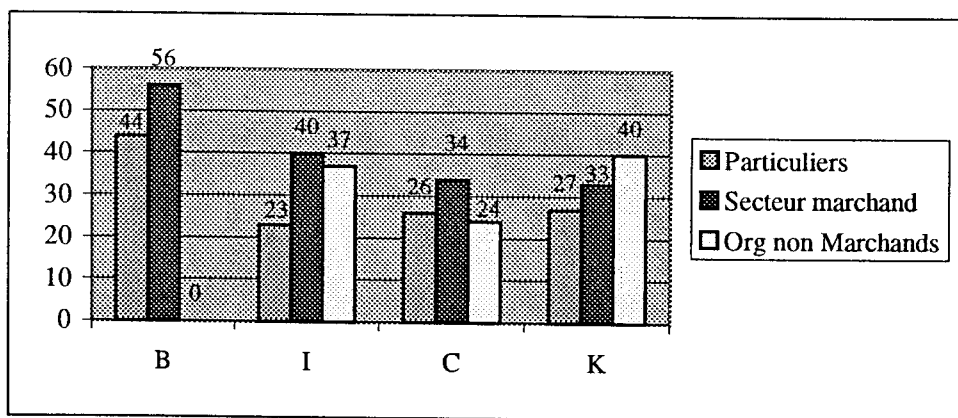
Le secteur des particuliers est particulièrement développé dans certaines associations. Sans être l'unique secteur mobilisé, il est celui où l'activité domine. Les associations concernées sont d'origine associative et privilégient le parcours des bénéficiaires, à l'exception de l'association A dont l'activité est plus orientée vers le volume d'heures. Cette association a très fortement développé ce secteur lorsqu'elle a créé une activité ménage en direction des particuliers. Au moment de l'enquête, cette activité était réalisée sous le statut de l'association intermédiaire, mais elle devait par la suite devenir une structure indépendante du fait de la loi sur les exclusions.



Prédominance du secteur marchand

Les associations suivantes réalisent la plus grande partie de leur activité dans le secteur marchand. Elles font toutes plus de 50 000 heures de mise à disposition par an.





Parmi les quatorze associations enquêtées, il n'y en a qu'une dans laquelle le secteur des organismes non marchands arrive en première position. 40 % de ses heures de mise à disposition sont en effet réalisées dans ce secteur. Rappelons par ailleurs que cette association effectue plus de 100 000 heures de mise à disposition par an.

2.3. Les permanents des associations intermédiaires (en 1998)

Les effectifs salariés et les effectifs équivalent temps plein (ETP)

Dans les quatorze associations intermédiaires enquêtées, le nombre de permanents salariés est compris entre 2 et 20 ; l'effectif moyen est de 8 salariés.

Si l'on classe les AI selon l'ordre croissant de leur volume d'activité⁴⁶, il apparaît qu'il n'existe pas de relation directe entre nombre de salariés et volume annuel d'heures d'activité (cf. graphique ci-dessous). Certes, c'est parmi les associations du groupe 1 que se situe l'effectif minimal (à ceci près que l'AI qui ne compte que deux salariés est un sous-ensemble d'une entité plus vaste) et parmi celles du groupe 3 qu'est atteint le maximum (vingt permanents salariés). Mais on trouve des AI d'effectif moyen, comptant entre 7 et 9 salariés, au sein de chacun des trois groupes. Et certains rapprochements sont éloquentes : dans le groupe 1, l'AI « B » emploie 7 salariés, correspondant à 5,6 équivalent temps plein, pour 25 000 heures d'activité, alors que dans le groupe 3, l'AI « M » se contente de 5 salariés, tous à temps plein il est vrai, pour assurer ses 170 000 heures d'activité.

⁴⁶ Le groupe 1 réunit les associations dont le volume d'heures est inférieur à 50 000 heures par an, le groupe 2 celles dont le volume d'heures est compris entre 50 000 et 100 000 heures par an et le groupe 3 celles dont le volume d'heures est supérieur à 100 000 heures par an.

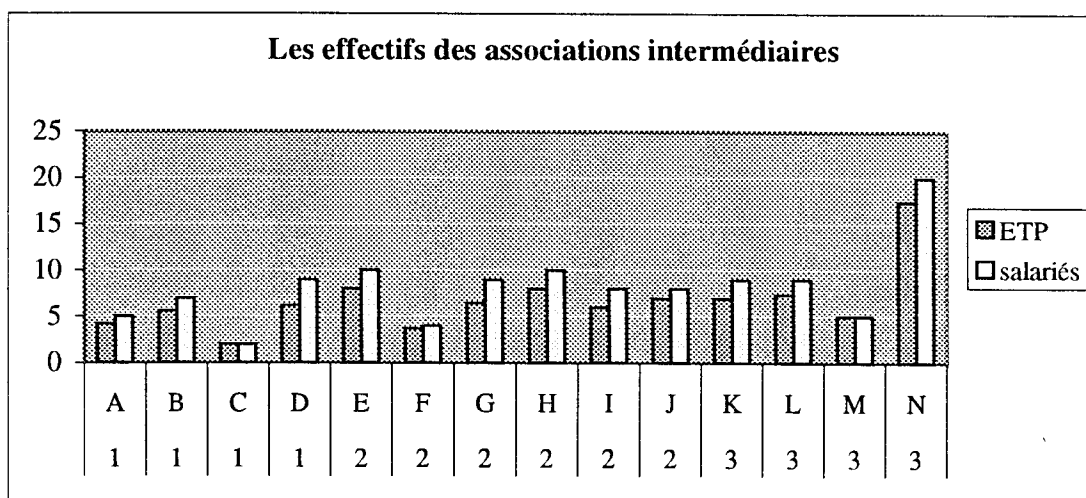
Groupe*	Association	Effectif ETP **	Effectif salarié
1	A	4,2	5
1	B	5,6	7
1	C	2	2
1	D	6,2	9
2	E	8	10
2	F	3,7	4
2	G	6,5	9
2	H	8	10
2	I	6	8
2	J	7	8
3	K	7	9
3	L	7,4	9
3	M	5	5
3	N	17,4	20

* Le groupe 1 réunit les associations dont le volume d'heures est inférieur à 50 000 h/an

* Le groupe 2 celles dont le volume d'heures est compris entre 50 000 et 100 000 h/an

* Le groupe 3 celles dont le volume d'heures est supérieur à 100 000 h/an

** ETP = Equivalent temps plein. Il s'agit ici de mesurer la force de travail disponible en neutralisant l'impact du temps partiel.



Les différents contrats de travail présents dans les associations intermédiaires en 1998

Sur l'ensemble des permanents salariés des associations étudiées, la moitié est en contrat à durée indéterminée à la date de l'enquête. La part des contrats aidés reste cependant importante. Il s'agit à la fois d'anciens CES transformés par la suite en contrats emploi consolidés (CEC), et de contrats plus récents : CES, contrats initiative emploi (CIE) et emplois jeunes (EJ).

Les différents contrats	Nombre	%
CDI*	58	50
CDD*	10	9
CES/CEC	39	34
CIE	4	3.5
EJ	4	3.5
Total	115	100

* Ne sont pas comptabilisés ici les CDI et CDD associés à un contrat aidé

Le tableau suivant fournit les mêmes indications pour chacune des associations étudiées. Celles-ci sont classées par groupe, c'est à dire par ordre croissant de leur volume d'activité annuel.

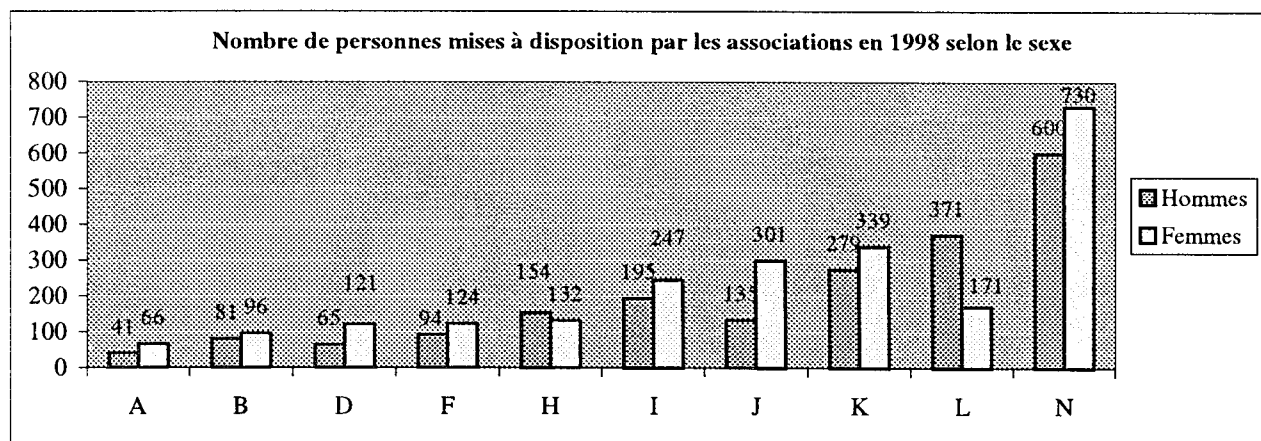
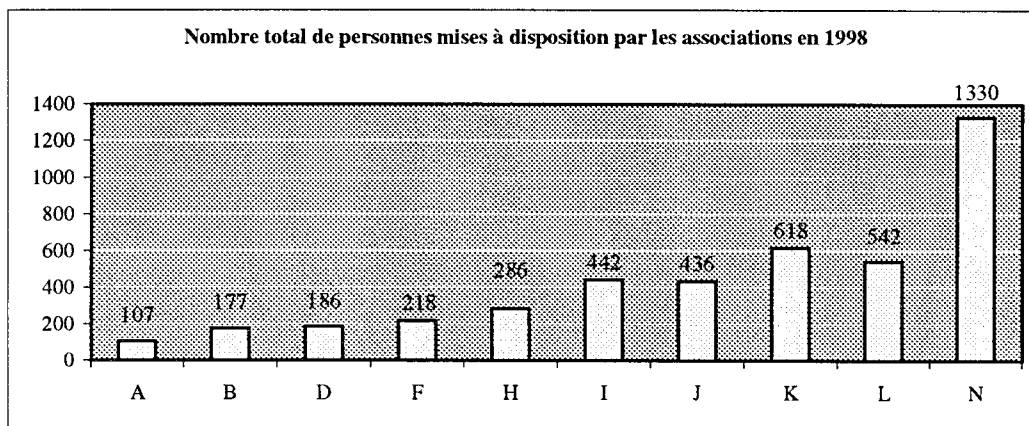
Associations	Groupe	Eff salariés	CDI	CDD	CES/CEC	CIE	EJ
A	1	5	3	1	1		
B	1	7	4		2	1	
C	1	2	2				
D	1	9	5		3		1
E	2	10	6		4		
F	2	4	1		1	1	1
G	2	9	2		5	2	
H	2	10	7	1	2		
I	2	8	6	2			
J	2	8	5		3		
K	3	9	6		3		
L	3	9	3		6		
M	3	5	4	1			
N	3	20	4	5	9		2

Dans les associations réalisant moins de 50 000 heures annuelles, la proportion des salariés en CDI est un peu supérieure à ce qu'elle est dans les associations en effectuant plus de 50 000 (environ 6/10 dans le groupe 1 contre 5/10 dans les groupes 2 et 3). Il semble donc que l'importance de l'association, mesurée par son volume d'activité, ne renforce pas la propension à la stabilité de l'équipe.

2.4. Les bénéficiaires des associations intermédiaires

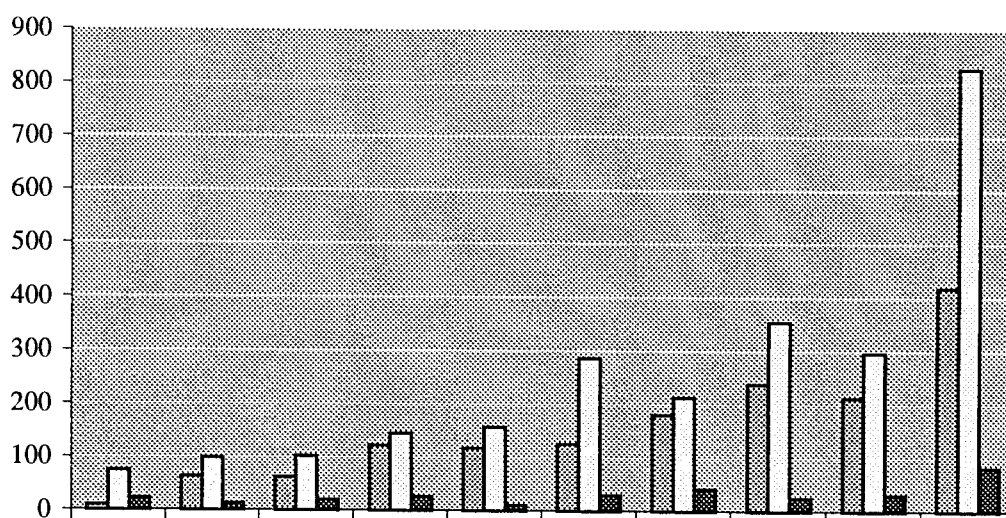
Sur le graphique ci-dessous, les associations notées en abscisse ont été classées selon le volume d'heures annuelles de mise à disposition, par ordre croissant. On observe que le nombre de personnes concernées tend à croître avec le nombre d'heures de mise à disposition, mais il ne s'agit pas là d'un lien de proportionnalité strict. La politique de mise à disposition de l'association intervient : schématiquement, certaines préfèrent focaliser leurs efforts sur un nombre limité de bénéficiaires auxquels elles donnent beaucoup d'heures de missions – il y a

alors un « noyau dur » d'intervenants –, tandis que d'autres cherchent à répartir les heures disponibles sur tous les bénéficiaires qui sont en mesure de travailler. Avec ses 542 personnes mises à disposition pour 170 000 heures, l'AI « L » est représentative du premier cas, tandis que l'AI « N », qui a fait travailler 1330 bénéficiaires sur 214 000 heures, correspond au second.



Le public des associations intermédiaires enquêtées est plutôt féminin. Dans deux associations seulement les bénéficiaires sont majoritairement des hommes (les associations intermédiaires « H » et « L »). Pour la première, le différentiel n'est pas très important, pour la seconde il est plus considérable : 371 hommes et seulement 171 femmes. L'association « L » compte moins de femmes car elle vient d'autonomiser une association fille d'emplois familiaux, ce qui lui retire environ 30 000 heures par an sur les activités de ménage chez les particuliers pour les femmes.

Nombre de personnes mises à disposition par les associations intermédiaires selon l'âge



	A	B	D	F	H	I	J	K	L	N
■ moins de 26ans	10	64	63	122	118	126	181	238	213	419
□ de 26 à 50 ans	74	99	102	145	157	286	213	355	297	828
■ plus de 50 ans	23	14	21	27	11	30	42	25	32	83

Sans surprise, compte tenu de son amplitude, c'est dans la tranche d'âge 26-50 ans que l'on trouve le plus grand nombre de personnes mises à disposition. Ce qui est en revanche notable, c'est la place importante occupée par la catégorie des moins de 26 ans dans la plupart des associations étudiées. Ceci renvoie vraisemblablement aux difficultés particulières d'insertion rencontrées par les jeunes dans la période considérée (il s'agit de chiffres de 1998), mais aussi au fait que certaines associations reçoivent des financements spécifiques pour agir auprès de cette tranche d'âge. Quant aux plus de 50 ans, leur participation est relativement marginale.

Conclusion du chapitre

Cette mise en perspective des associations étudiées constitue une première approche d'une réalité complexe. Elle fournit un certain nombre d'indications générales, tant sur la diversité des associations – quant à leur origine, leur volume d'activité, leur clientèle, leur politique de mise à disposition... – que sur l'existence de points communs entre elles – part relativement importante des jeunes et des femmes parmi les bénéficiaires des missions, etc. En ce qui concerne l'objet même de notre recherche, la professionnalisation des permanents, quelques points sont d'ores et déjà mis en évidence : l'absence de corrélation entre taille de l'équipe et volume d'activité, le relatif équilibre au sein de l'équipe entre permanents en contrat aidé et permanents en contrat de travail « ordinaire », etc.

Pour compléter cette vision transversale, le lecteur est invité à se reporter à l'annexe, située à la fin du rapport, dans laquelle figurent quatorze tableaux synthétiques présentant les principales caractéristiques de chacune des associations étudiées.

Au terme de ces trois chapitres préliminaires, nous allons à présent aborder l'exposé des résultats de la recherche. Le chapitre 4 retrace la dynamique des créations de postes depuis les débuts de l'association. Il est complété par le chapitre 5 qui explicite l'évolution des logiques à l'œuvre dans la politique de recrutement. Avec le chapitre 6 est abordée la question de la professionnalisation. Elle y est traitée sous l'angle de la professionnalisation de l'activité, en relation avec l'émergence progressive de « métiers » des permanents. Le chapitre 7 présente les choix opérés en matière d'organisation du travail et met en évidence qu'il n'existe pas une, mais deux manières d'exercer « le métier » d'association intermédiaire. Les trois chapitres suivants s'attachent à l'étude de la professionnalisation des personnes elles-mêmes à travers l'analyse de leur trajectoire et de leur devenir au sein de l'association : le chapitre 8 concerne les directeurs et le chapitre 9 les autres permanents salariés. Le chapitre dix est consacré à l'évolution de la place du bénévolat. Le onzième et dernier chapitre est construit autour d'une interrogation sur l'émergence d'un espace professionnel spécifique : le constat de l'existence d'éléments de culture commune permet-il de conclure à la maturation d'une identité professionnelle propre à ce secteur ?

La dynamique des créations de postes au sein de l'AI

Rappelons que l'hypothèse centrale de notre projet de recherche est celle d'une uniformisation progressive des processus de professionnalisation des permanents au sein des AI, dans le cadre d'un processus s'inscrivant dans un mouvement en deux temps :

- une première phase de professionnalisation « en ordre dispersé », dont les modalités sont fortement liées à l'origine et à la stratégie propre de chaque association,
- une phase ultérieure caractérisée par une convergence progressive des processus de professionnalisation, un « modèle » tendant peu à peu à émerger en termes de statuts d'emploi, de structures des professionnalités et de modes de professionnalisation.

En matière de politique de recrutement et de gestion de l'emploi des permanents, il apparaît en effet que deux périodes s'opposent. La première, qui correspond à la phase de démarrage et de montée en charge de l'activité, est caractérisée à la fois par la volonté de solidarité immédiate des créateurs de l'association avec les laissés pour compte de l'emploi et par l'étroitesse de leur marge de manœuvre au plan financier. Par la suite, le développement de l'activité autorise la mise en place d'une véritable politique de recrutement et de gestion de l'équipe, qui mise sur la stabilisation et la professionnalisation de l'équipe.

Le présent chapitre est consacré à la présentation de la dynamique de création des postes au fil du temps ; dans le chapitre suivant, nous exposerons l'évolution des choix de recrutement concernant ces postes.

1 - Les créations de postes de la première période : des choix contraints par la fragilité financière de la nouvelle structure

Ce qui définit fondamentalement la première période, c'est le caractère contraint des choix en matière d'emploi. Au début de la vie de l'association, les subventions sont minimales et le chiffre d'affaires peu important, ce qui ne permet pas de recruter une véritable équipe. Cette contrainte se traduit sur le plan quantitatif : le nombre de salariés est très réduit ; il se limite le plus souvent à un responsable et un ou deux agents pour l'accueil et le secrétariat. Mais elle se répercute aussi sur la manière de recruter : le recours aux contrats aidés s'impose comme une nécessité. Lorsqu'il y a des bénévoles, ils sont au cœur du dispositif et assurent une part importante du travail. Seules fonctionnent différemment les AI « filles », créées par une association déjà en place pour prolonger son activité dans le domaine de l'insertion professionnelle. Dans ce cas l'AI « mère », CHRS ou grosse association d'insertion, a généralement les moyens de détacher à l'AI, au moins à temps partiel, une petite équipe de professionnels du social. Les recrutements extérieurs sont donc là aussi limités, mais la logique

de gestion de l'emploi est toute différente. Les développements ci-dessous ne concernent pas les AI « filles ».

La présence éventuelle de bénévoles influence l'orientation des recrutements de la première période. Toutefois, cet effet concerne essentiellement la période de démarrage et de montée en charge de l'activité ; il s'estompe en fin de période.

1.1. Le premier recrutement : direction ou accueil secrétariat

Parmi les associations enquêtées, nous avons pu repérer deux politiques différentes quant au choix du premier poste à créer. Il y a des AI qui décident d'embaucher tout de suite un responsable et d'autres qui recrutent d'abord sur la fonction accueil secrétariat. Cette différence dans la politique de recrutement renvoie dans une large mesure à la présence ou l'absence de bénévoles, elle-même directement liée à l'origine de l'association.

Bénévolat et origine de l'association

Le bénévolat est au fondement même du fonctionnement de l'AI en tant qu'association loi de 1901. Les membres du conseil d'administration de l'AI, et au premier chef son président, exercent leur mandat à titre bénévole. Mais certains adhérents de l'association, membres ou non du conseil d'administration, peuvent aussi s'impliquer dans la vie quotidienne de l'association, et y exercer certaines fonctions. C'est à ce bénévolat « de terrain » que nous nous intéressons ici.

La distinction entre AI qui ont des bénévoles et AI qui n'en ont pas coïncide avec des « cultures » différentes de l'association. Le contexte qui a présidé à la création de l'AI joue un rôle important : la création d'une association à partir d'une initiative locale, issue du « terrain », est favorable à la présence d'un bénévolat actif. La situation la plus courante est sans doute celle de personnes d'horizons divers qui se réunissent sur la base d'une préoccupation commune : c'est le cas typique des regroupements de chômeurs ou de paroissiens. Une autre association peut d'ailleurs avoir préexisté à l'AI : comité de chômeurs, association de demandeurs d'emploi locaux, association d'origine confessionnelle... Un autre cas de figure s'apparente au précédent : il s'agit d'un rapprochement entre plusieurs associations locales œuvrant dans des domaines divers (social, culturel, sportif, confessionnel, etc.), qui décident ensemble de créer une AI. Cette situation a été rencontrée dans les Pays de la Loire, région caractérisée par la vigueur de la vie associative locale.

En revanche, lorsque l'AI est née à l'initiative de travailleurs sociaux ou d'institutionnels, le bénévolat de terrain est généralement absent, sauf dans des contextes particuliers où existe une culture locale de la solidarité, comme c'est le cas dans des petites villes de Lorraine à l'époque de la reconversion liée à la disparition progressive de la mine ou de la sidérurgie. C'est particulièrement net lorsque l'AI est l'émanation d'une autre structure associative déjà « professionnelle » de l'intervention sociale : une AI « fille » (d'un CHRS, d'un ensemblier de l'insertion, etc.) n'a pas de bénévoles. Cela n'est pas vrai en sens inverse : une AI « mère », qui développe une stratégie d'ensemblier, peut en avoir.

En effet, dès lors qu'elle n'est pas l'émanation d'une autre structure déjà solidement implantée, la jeune AI a besoin de mobiliser toutes les bonnes volontés. Elle doit s'installer, s'affirmer et monter en charge alors même qu'elle n'a pas les moyens de financer plusieurs postes de

salariés confirmés. Si les bénévoles qui sont à l'origine de l'association sont prêts à s'impliquer dans son fonctionnement, ils sont donc les bienvenus.

Parmi les missions confiées aux bénévoles des AI, il faut établir une distinction entre celles qui relèvent du travail quotidien de l'association et celles qui consistent à participer à une réflexion sur l'évolution de l'activité des permanents. Seuls les bénévoles qui assurent des missions du premier type peuvent être considérés comme des permanents de l'association aux côtés des permanents salariés. Les missions de la seconde catégorie renvoient plus au registre du conseil qu'à celui de l'action. Toutefois ces deux types de contribution ne sont pas exclusifs l'une de l'autre ; dans les AI étudiées nous avons rencontré soit l'une, soit l'autre, soit les deux formes de participation à la fois.

Les membres fondateurs des AI, qui se retrouvent dans leurs conseils d'administration, se caractérisent par leur hétérogénéité à la fois en termes de profils et de situations personnelles : représentants d'institutions ou militants, actifs par ailleurs ou demandeurs d'emploi ou retraités. A l'évidence, ce sont ceux qui ont un profil de militant et qui sont disponibles qui s'impliquent le plus dans l'action quotidienne en tant que bénévoles. De ce fait, la composition du conseil d'administration explique dans une large mesure les choix opérés en matière de création de postes au début de cette première période. Ainsi, une proportion importante de militants retraités ou demandeurs d'emploi dans le conseil d'administration peut expliquer que le premier recrutement concerne un poste d'accueil secrétariat. En effet, ce sont alors les membres du conseil d'administration, en réalité surtout ceux du bureau, qui assurent la gestion quotidienne de la structure. A l'inverse, un conseil d'administration comptant surtout des actifs, a fortiori s'ils s'agit d'institutionnels, donne généralement la priorité à la création d'un poste de responsable.

Recruter d'abord une secrétaire d'accueil...

Ce sont des associations créées par des bénévoles très impliqués qui font ce choix. Elles se saisissent de cette occasion pour mettre en application ce qui les a réunit, à savoir aider des personnes en difficulté à retrouver un emploi. Ces associations vont donc embaucher une personne correspondant à ce profil. Le plus souvent, elles ne s'adressent pas à l'ANPE, préférant recruter une jeune femme au chômage parmi leurs connaissances ou dans le vivier des bénéficiaires de l'AI. L'attente principale ne porte pas sur le niveau de qualification, mais sur la capacité à comprendre la problématique du bénéficiaire, capacité qui est supposée acquise du fait de l'expérience partagée de la difficulté de trouver un emploi. Nous reviendrons plus en détail au point 1.2. sur les conditions concrètes de ce recrutement (profil, contrat, etc.).

Ce cas de figure est fréquent parmi celles des AI étudiées dont l'environnement est fortement imprégné de culture associative. Il s'agit d'associations implantées dans des zones rurales ou semi rurales, créées par des militants de petites associations locales et soutenues par un bénévolat très actif. D'ailleurs, à la date de l'enquête, l'une d'elles, de petite taille, était toujours dirigée collégialement par son président et ses deux vice-présidents, sans qu'il y ait jamais eu de directeur salarié depuis sa création. Cette situation résulte d'un choix délibéré : les membres du conseil d'administration craignaient que la présence d'un directeur n'induisse un système hiérarchisé auquel ils n'étaient pas favorables. Etant eux-mêmes des militants associatifs et des retraités, donc impliqués et disponibles, ils ont préféré assurer eux-mêmes les missions d'un directeur. Si cette situation paraît tout à fait exceptionnelle, c'est sous l'angle de la pérennité de ce choix. Car dans leur période de démarrage, plusieurs AI ont connu une forte implication des membres du conseil d'administration dans la gestion quotidienne.

... ou recruter d'abord un responsable

Les autres associations ont fait le choix d'embaucher d'abord un responsable. Deux situations ont été rencontrées. Dans la première, la création de l'AI est partie d'une initiative individuelle, et la personne à l'origine du projet en a profité pour créer son propre emploi. Plus précisément, c'est dans le cadre de sa propre reconversion professionnelle qu'elle a conçu ce projet. Il s'agissait d'un salarié en rupture professionnelle : soit il avait été licencié, soit il avait décidé de s'orienter vers l'insertion par l'économie après avoir réalisé une formation. Dès l'obtention de l'agrément comme association intermédiaire, il a créé son propre poste de directeur. Deux des associations étudiées sont dans ce cas. Dans l'une (l'AI « L »), le porteur de projet était un demandeur d'emploi de longue durée de 50 ans qui avait perdu son emploi de chef d'atelier dans une PME. Dans sa démarche de création de l'AI, il a agi seul, avec l'appui d'un conseiller de l'ANPE. Il a fait appel à quelques amis pour constituer le socle du conseil d'administration. Dans l'autre association (l'AI « E »), il s'agissait d'une formatrice dans un organisme de formation continue, par ailleurs très engagée dans une communauté paroissiale, qui voulait s'investir dans l'insertion par l'activité économique. Après avoir suivi une formation ad hoc, elle a proposé au prêtre de sa paroisse de constituer un groupe de réflexion sur le chômage. Une quarantaine de personnes se sont engagées dans cette démarche et ont créé l'association dont elle est d'abord devenue présidente, puis directrice quelques mois plus tard quand l'association a obtenu l'agrément comme association intermédiaire.

Dans l'autre situation, les fondateurs de l'AI se sont moins directement impliqués dans son activité. L'initiative de sa création a pu être institutionnelle ou associative, mais à un niveau éloigné du terrain (suggestion du préfet ou d'un élu local, décision d'une fédération régionale d'associations du secteur social par exemple). Le conseil d'administration était plutôt constitué de représentants de structures (Mairie, Mission locale, fédération d'associations...) que d'acteurs directs. Il a donc fallu embaucher rapidement un responsable opérationnel pour faire vivre l'association nouvellement créée. Celui-ci a été choisi dans l'entourage des membres du conseil d'administration, mais pas en son sein. Ce premier responsable, directeur ou chargé de mission, a été recruté en priorité sur des critères de compétence professionnelle. En général, ce n'était pas un militant local de la cause de l'insertion des publics en difficulté. A titre d'exemple, évoquons le cas de l'AI « G », créée à l'initiative d'un sous-préfet chargé du dossier d'une communauté harkie. C'est un membre de cette communauté, diplômé de l'enseignement supérieur, qui en a été le premier responsable. Il a été embauché à mi-temps avec le titre de chargé de mission, tandis que la présidence et la vice-présidence étaient confiées à deux autres jeunes représentants de cette communauté, actifs par ailleurs, et déjà reconnus en tant que militants d'une association locale de jeunes harkis.

Il faut en outre évoquer ici un cas particulier qui paraît toutefois assez exceptionnel. C'est celui de l'AI « M » qui a depuis sa création une directrice bénévole qui travaille à temps plein. Il s'agit d'une femme veuve, âgée à l'époque d'une soixantaine d'années, qui avait des responsabilités dans une importante association familiale. C'est pour élargir les services rendus par cette association qu'elle a pris l'initiative de créer une activité de mise en relation entre offreurs et demandeurs de « petits boulots ». Initiée avant la loi de 1987, cette action a ensuite été « régularisée » par l'acquisition du statut d'association intermédiaire. Le premier permanent a été la directrice bénévole, et le premier salarié une secrétaire en TUC.

1.2. L'entrée dans une nouvelle phase avec l'émergence d'un bi-pôle

Passée l'étape de la création et du démarrage, l'association aborde une seconde phase. Il s'agit encore de la première période, caractérisée par l'étroitesse de la marge de manœuvre au plan budgétaire, mais la mise en place de l'activité commence néanmoins à générer quelques

moyens financiers qui vont permettre aux associations d'embaucher à nouveau. Avec ce recrutement, il s'agit presque toujours pour l'association de compléter son choix initial, de manière à constituer deux pôles d'activité : un pôle direction (ou responsable) et un pôle accueil secrétariat : lorsque l'AI s'est d'abord donné un responsable, elle recrute une secrétaire, et vice versa.

Si l'on considère l'ordre chronologique, ce n'est pas toujours dès la création du second poste que se manifeste ce souci de complémentarité. Certaines associations ont créé d'emblée deux postes de secrétaire à mi-temps, de manière à assurer la continuité de l'accueil sur la journée. Le pôle direction peut lui aussi être bicéphale : une AI⁴⁷ créée par des institutionnels a préféré recruter deux directeurs à mi-temps, plutôt que de choisir entre deux candidatures intéressantes et complémentaires. Dans une autre⁴⁸, le directeur a embauché très rapidement un directeur adjoint qui détenait des compétences complémentaires par rapport aux siennes ; la première année, ils étaient tous deux en CES. Dans ces situations, la création d'un second pôle intervient au moment du troisième recrutement.

La présence d'un bénévolat actif ne paraît pas constituer un frein à l'embauche. Dans toutes les AI créées par un collectif de militants qui ont été étudiées, un autre salarié a été recruté assez rapidement après la secrétaire d'accueil. Le délai observé va de quelques mois à deux ans. Ce second salarié s'est vu confier des responsabilités, souvent en tant que directeur mais ce n'est pas systématique ; dans une association, il a pris le titre d' « animateur permanent », dans une autre, de « responsable des travaux occasionnels ».

Il est clair que, là où elle existait, la présence de bénévoles actifs a influencé la définition de ce poste de responsable. Deux types d'effet peuvent être évoqués.

- D'une part, la possibilité de concevoir le contenu de ce poste en termes de complémentarité par rapport à la capacité d'intervention des bénévoles. Ainsi, lorsque le conseil d'administration entend gérer l'association en direct, il évite de recruter un directeur et préfère un animateur ou un responsable des missions. A la limite, cela peut aller jusqu'à l'absence de recrutement d'un responsable. En effet, une AI étudiée fait exception à la règle : plusieurs membres du conseil d'administration s'investissant eux-mêmes directement dans diverses fonctions, seules des secrétaires ont été recrutées pendant les quatre premières années de la vie de l'AI⁴⁹.
- D'autre part, le fait que le conseil d'administration a pu définir ce second poste en adéquation avec le profil de l'un de ses membres. Ce dernier mécanisme apparaît déterminant dans certaines associations. Il s'agit d'un militant particulièrement actif au sein du collectif, ayant souvent un passé syndical, en tout cas une implication très marquée dans la vie locale. Il a porté à titre bénévole le projet de création et la mise en place de l'association. Dans la phase de démarrage, il a bien souvent joué un rôle central au sein du conseil d'administration, en qualité de président ou de trésorier, et souhaite poursuivre son investissement en tant que salarié.

En définitive, quel que soit l'ordre des recrutements, la première période voit se constituer assez rapidement l'embryon d'une équipe de salariés composé d'un tandem responsable /secrétaire d'accueil. Le pôle secrétariat compte une ou deux salariées, tandis que le pôle responsable est la plupart du temps limité à une personne. Ce « bi-pôle » peut être qualifié d'asymétrique en ce sens que chacune de ses composantes relève d'un fonctionnement spécifique en termes de contrat de travail et de stabilité de l'emploi.

⁴⁷ Il s'agit de l'AI « F ».

⁴⁸ Il s'agit de l'AI « L ».

⁴⁹ Il s'agit de l'AI « H », créée par des institutionnels.

1.3. Un bi-pôle asymétrique : des responsables qui se stabilisent rapidement, tandis que les secrétaires d'accueil se succèdent en CES

Le contrat de travail

Les contraintes budgétaires qui pèsent sur l'association lors de sa création amènent celle-ci à privilégier le recours aux contrats aidés. Mais il y a deux poids, deux mesures au sein des AI. Les secrétaires d'accueil sont systématiquement recrutées en TUC ou en CES⁵⁰ dans la première période, avec des contrats de six mois ou un an au maximum, tandis que les responsables bénéficient presque toujours de contrats plus intéressants, en général des CRE (contrats de retour à l'emploi) ou des CIE (contrat initiative emploi), et parfois même des CDD de droit commun. Une seule des AI étudiées a recruté son directeur en CES ; il s'agit du demandeur d'emploi de longue durée qui a porté le projet de l'AI pour créer son propre emploi, et n'avait donc aucun budget au départ⁵¹.

En termes de durée du travail, les secrétaires travaillent toutes à mi-temps dans cette première période, ce qui n'est pas le cas des responsables ; certains commencent à mi-temps, mais nombre d'entre eux démarrent d'emblée à temps complet.

La stabilité de l'emploi

Le décalage observé au niveau des statuts est renforcé par l'inégalité au regard de la stabilité de l'emploi. La caractéristique fondamentale de la gestion de l'emploi dans cette première période, c'est le turn-over quasi systématique qui affecte les postes de secrétaire d'accueil. Les postes de responsables ne connaissent pas cette précarité.

Pendant les premières années de la vie de l'AI, les secrétaires se succèdent sans cesse. Le contrat initial est parfois prolongé de quelques mois, notamment s'il peut l'être dans le cadre de la mesure TUC ou CES en cours, mais au terme de son « droit de tirage » sur la mesure, chacune est remplacée par une nouvelle personne de profil et de statut identique, à tel point qu'il est souvent difficile de reconstituer a posteriori la liste des titulaires de ces postes. Il faut préciser que dans cette première période, qui se situe entre la date de création de l'AI et approximativement 1994, il n'est pas possible de prolonger le CES par un contrat emploi consolidé (CEC) : dans un premier temps cette mesure n'existe pas, et ensuite elle n'est pas accessible à ce type de public.

Pourtant quelques rares associations font exception : il s'agit d'AI issues d'initiatives militantes qui se sont préoccupées dès le début de stabiliser leur secrétaire au terme de son contrat aidé. De ce fait, quelques secrétaires recrutées en TUC, CES, ou SIVP ont continué à travailler dans l'AI au terme de leur contrat, en contrat de qualification, en CDD ordinaire ou même en CDI. Mais il semble que cela n'ait pas abouti à un maintien durable des personnes concernées dans cet emploi.

Les postes de responsables ne connaissent pas cette précarité. Arrivé à son terme, le contrat de départ est la plupart du temps transformé en CDI. Les responsables recrutés à temps partiel passent assez rapidement à temps complet. Rares sont les responsables qui font exception à ces principes. Même le directeur recruté en CES est passé en CEC à temps complet au bout d'un

⁵⁰ Quelques rares cas de SIVP ont également été signalés.

⁵¹ Il s'agit de l'AI "L".

an. D'une manière générale, les premiers responsables salariés restent durablement dans l'AI, surtout ceux qui ont contribué à créer leur poste, que ce soit en tant que porteur d'un projet individuel ou dans le cadre d'un collectif de militants. C'est parmi les autres directeurs, absents lors de la création de l'AI et recrutés par des conseils d'administration composés d'institutionnels, que l'on observe quelques cas de mobilité. Départs volontaires le plus souvent, mais pas toujours. Citons le cas du chargé de mission de l'AI créée autour de la communauté harkie : jeune diplômé de niveau maîtrise, en contrat à durée déterminée puis indéterminée, mais toujours à mi-temps, il a démissionné pour occuper un poste à temps complet hors du milieu de l'insertion. De même, les deux directeurs à mi-temps d'une AI ont démissionné en même temps, pour créer ensemble une entreprise d'intérim d'insertion. Dans une AI créée par des institutionnels du milieu associatif, il y a eu trois directeurs dans les trois premières années de l'association, jusqu'au recrutement du quatrième directeur qui est toujours en poste. Mais ce cas de figure paraît assez exceptionnel.

Bien qu'elle n'ait pas vocation à être traitée dans la présente analyse parce qu'il s'agit d'une AI « fille », créée par une grosse structure d'insertion, et donc qui n'a pas connu les mêmes contraintes budgétaires que les AI ordinaires, il faut mentionner ici le cas d'une AI étudiée dans laquelle la différenciation des statuts des permanents est particulièrement marquée. De la création de l'AI à la date de l'enquête, l'équipe des permanents a toujours été constituée de deux sous-groupes distincts. D'une part, des salariés mis à disposition par la structure mère, notamment des travailleurs sociaux, qui ont un statut : un emploi stable, de l'ancienneté dans la structure, une convention collective, etc. De l'autre, des « permanents » précaires, salariés en contrat aidé ou objecteurs de conscience, qui se succèdent sans avoir vocation à être stabilisés. Les premiers occupent les postes de direction, d'accompagnement, de comptabilité ; les seconds les postes d'accueil et de secrétariat. Au yeux des responsables de cette AI, cette dichotomie ne pose pas problème. Ils ne se donnent pas pour objectif de la réduire car pour eux, les « précaires » ne sont pas des « permanents » à part entière.

1.4. La fin de la première période : l'émergence de pôles complémentaires

Avec le temps, la charge de travail commence à prendre une certaine ampleur. Le développement de l'activité consolide les finances de l'association et permet donc souvent d'envisager la création d'un nouveau poste. Celui-ci va relever d'un registre différent des précédents. Il ne s'agit plus de renforcer l'équipe de base déjà en place, mais de la compléter en lui adjoignant des compétences nouvelles, plus « pointues ». En cette fin de première période, qui préfigure déjà la seconde, les créations de poste s'orientent dans deux directions :

- les tâches fonctionnelles, avec l'émergence d'un pôle gestion comptabilité ;
- les tâches opérationnelles, avec l'émergence d'un pôle cohérent avec les objectifs de l'association.

L'émergence d'un troisième pôle gestion administrative / comptabilité

C'est la situation observée dans la plupart des associations étudiées. La présence de bénévoles au sein de l'AI a très peu d'incidence à ce niveau. A moins que le président ou le directeur ne disposent eux-mêmes de compétences particulières dans ce domaine – ce qui est le cas dans une seule de nos quatorze associations⁵² – le recrutement d'un comptable paraît incontournable⁵³. Celui-ci intervient le plus souvent vers la fin de la première période, mais il

⁵² Dans l'AI « G », le président et le directeur ont tous deux un BEP de comptabilité.

⁵³ En théorie, l'AI pourrait aussi choisir de sous-traiter durablement la comptabilité et de ne recruter qu'un aide-comptable en interne. Cela correspondrait à prolonger la situation de la première période, à ceci près que les tâches

peut aussi être un peu plus précoce ou au contraire plus tardif, en début de seconde période. Il précède généralement l'arrivée dans l'association de profils opérationnels « pointus ». Souvent nommé « comptable », parfois aussi « responsable administratif et financier », ce nouveau venu est presque toujours recruté à mi-temps. Il s'agit d'un jeune de niveau IV (bac technique, option comptabilité) ou III (BTS de comptabilité), voire plus, ou encore d'un professionnel expérimenté. Certains commencent en CDD ordinaire, mais la plupart sont embauchés en CES. Cela paraît surprenant eu égard à leur niveau relativement élevé, mais s'explique néanmoins : les jeunes y trouvent le moyen d'acquérir une première expérience, les anciens sont souvent des professionnels qui ont connu une rupture (un licenciement, une rupture familiale, un changement de région, etc.). Au terme de leur contrat, ils seront massivement stabilisés dans l'association.

L'émergence de pôles opérationnels cohérents avec la stratégie de l'association : pôle accompagnement, pôle relation clientèle

Contrairement au précédent, ce phénomène est tout à fait minoritaire. A la fin de la première période, quelques associations commencent à créer des postes spécialisés, en adéquation avec leur objectif prioritaire. Lorsque l'AI est centrée sur le parcours des bénéficiaires, ce sont les fonctions de l'accompagnement qui sont concernées. A contrario, quand c'est le volume d'activité qui est privilégié, il s'agit des fonctions de la relation clientèle. Ce faisant, ces AI préfigurent le mouvement qui va se généraliser au cours de la seconde période. C'est pourquoi nous préférons renvoyer le lecteur au développement consacré à ces postes dans le point 2.2. qui traite de la seconde période.

Enfin, il faut mentionner la création de quelques postes dans les antennes que les AI mettent peu à peu en place pour étendre leur territoire. Le plus souvent, l'antenne ne compte qu'un permanent, recruté en CES, mais les antennes les plus importantes se voient dotées d'un tandem responsable d'antenne / secrétaire d'accueil.

Cette phase initiale de la vie des AI voit donc la création des premiers postes de permanents salariés, dans des conditions qui présentent d'importantes similitudes entre les associations, si toutefois l'on considère à part le cas des AI « filles » de grosses structures. En effet, l'étréitesse des moyens financiers des associations impose un fonctionnement « à l'économie » : une équipe très restreinte et le recours aux contrats aidés. Parmi ceux-ci, ce sont les moins coûteux qui sont privilégiés : le TUC puis le CES ; ils sont systématiquement utilisés pour les postes de secrétaire d'accueil. Cela se traduit par la prédominance du travail à mi-temps et implique le turn-over des secrétaires d'accueil au terme de leur contrat aidé. Au-delà de ces points communs, il existe des spécificités qui renvoient à l'origine des associations, et notamment à la présence éventuelle de bénévoles disponibles pour s'impliquer dans le travail de terrain. Ce paramètre influence en particulier la chronologie des créations de postes ainsi que le contenu même des postes, à l'exception toutefois des postes de comptables qui n'ont vu le jour qu'à la fin de la période.

Cette première période s'achève dans un contexte de développement de l'activité et donc de desserrement progressif des contraintes budgétaires, permettant l'émergence de nouvelles fonctions au-delà des deux pôles initiaux de responsable et de secrétaire d'accueil. L'évènement qui marque, selon nous, le basculement dans une seconde période, c'est la stabilisation des secrétaires d'accueil, c'est à dire la fin du turn-over incessant qui caractérise leurs postes dans la première période. En effet, la secrétaire d'accueil constitue la cheville

de l'aide-comptable - qui incombaient jusque là aux permanents présents - seraient effectivement confiées à un aide-comptable. Mais en pratique presque toutes les AI préfèrent recruter un véritable comptable vers cette époque.

ouvrière sur laquelle s'appuie le travail de tous les permanents ; sa stabilisation ouvre la voie à la capitalisation des acquis de l'expérience et à la constitution des permanents en véritable équipe de travail, donc à la professionnalisation.

Dans la plupart des AI observées, cet événement intervient autour de l'année 1994. Cette concomitance n'a rien d'une coïncidence. L'explication, c'est la possibilité ouverte à partir de ce moment aux AI de proposer un contrat emploi consolidé (CEC) à leurs permanents salariés arrivés au terme de leur CES. Les AI vont rapidement se saisir de cette opportunité pour mettre fin à la pratique du turn-over des secrétaires d'accueil. Depuis quelque temps déjà, certaines AI, notamment les plus soucieuses du parcours des bénéficiaires, exprimaient leur volonté d'aller dans ce sens, mais les initiatives concrètes étaient restées limitées.

2 - La gestion des postes dans la seconde période : des spécificités qui s'affirment

Autour des années 1994-95, l'équipe des permanents salariés se consolide. Selon la date de sa création, cette modification peut intervenir rapidement ou au contraire tardivement dans la vie de l'association, mais elle présente partout des caractéristiques communes : le noyau des permanents déjà en place se stabilise et l'équipe s'étoffe grâce à la création de quelques postes supplémentaires.

2.1. La stabilisation de l'équipe de base

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, c'est la possibilité de recourir au contrat emploi consolidé (CEC) au terme du CES qui déclenche le mouvement de stabilisation. La mesure CEC existe depuis la loi du 29 juillet 1992, mais elle ne bénéficie au début qu'aux publics les plus en difficulté : les chômeurs de longue durée (CLD) de plus de 50 ans, les demandeurs d'emploi ayant plus de 3 ans de chômage, les bénéficiaires du RMI sans emploi depuis au moins un an, etc. Sauf exception, les permanents des AI recrutés en CES ne remplissaient pas ces conditions et ne pouvaient donc accéder au CEC. Deux ans après, la circulaire du 29 juillet 1994 a assoupli les conditions d'accès au CEC en prévoyant la possibilité de dérogations à ces conditions, et a précisé que les associations intermédiaires étaient autorisées à conclure des CEC, notamment pour leur fonctionnement propre.

Il peut paraître paradoxal de qualifier de stabilisation le passage du CES au CEC, car ce dernier n'est toujours pas un contrat ordinaire de travail. D'une part, il ne s'agit pas nécessairement d'un contrat à durée indéterminée (CDI), puisque le CEC peut être associé soit à un CDI, soit à un contrat à durée déterminée (CDD) dérogatoire au droit commun de 12 mois renouvelable quatre fois, c'est à dire à un contrat susceptible de durer cinq ans. D'autre part, le CEC est encore un contrat aidé, largement subventionné par l'Etat. Le fait d'avoir ouvert aux associations intermédiaires l'accès à ce contrat laisse en suspens quelques questions. Est-il assuré que lorsque la subvention s'éteindra au terme des cinq années les AI auront les moyens de financer elles-mêmes l'intégralité du coût de ces postes ? En l'absence de cette mesure, les AI auraient-elles tout de même stabilisé leurs secrétaires d'accueil en payant le prix fort ? Dans l'affirmative, à quelle date l'auraient-elles fait ? Se trouvant vraisemblablement dans l'impossibilité de financer dès 1994-95 des contrats de travail ordinaires pour tous, n'auraient-elles pas donné la priorité à la création de nouveaux postes spécialisés, renvoyant à plus tard la stabilisation des secrétaires ?

Malgré ce caractère inachevé de la stabilisation, nous soutenons que dans les AI étudiées le recours au CEC enclenche véritablement un processus de stabilisation, et ce pour deux raisons.

- Ce changement de contrat renvoie à une réelle volonté de pérenniser la présence des salariés concernés au sein de l'AI. Le CEC constitue un moyen de pouvoir le faire à la date considérée, ou une modalité de gestion rationnelle des fonds de l'AI, compte tenu des possibilités offertes par la législation. Au moment de notre enquête, en 1998 et 1999, les personnes concernées étaient toujours là : elles constituaient le noyau ancien, la mémoire de l'équipe, et ne se sentaient pas menacées du fait de l'arrivée à terme de leur CEC, d'ailleurs souvent accolé à un CDI.
- Dans le contexte propre aux jeunes structures d'insertion par l'activité économique, la précarité professionnelle est la règle. Elle l'est par nature pour les bénéficiaires, qui ne peuvent se stabiliser qu'en quittant l'AI ou en devenant permanent salarié. Elle l'est aussi dans une première période pour les permanents salariés ; c'est donc aller dans le sens de la stabilisation que d'obtenir un CEC qui permet d'envisager un contrat pour 60 mois.

Sur le terrain, la tendance à la stabilisation est manifeste. L'exemple de l'une de nos AI lorraines donne la mesure de la réduction du turn-over entre la première et la seconde période : cette association avait procédé à 20 recrutements, dont 12 en CES, dans la première période (1988-1994), pour un effectif moyen de 7 personnes ; elle n'en a réalisé que 13 dans la deuxième période (1995-1998), dont 3 directement en CDI, pour un effectif moyen de 14 salariés.

Ce sont les secrétaires d'accueil qui ont été concernées au premier chef par la vague de transformation des CES en CEC. Jusque là, elles quittaient l'AI au terme de leur contrat CES, et étaient remplacées par d'autres, à nouveau recrutées en CES. La plupart des secrétaires d'accueil dont le CES est arrivé à échéance à partir du second semestre 1994 sont restées dans l'AI, passant en CEC au terme du CES. Mais elles n'ont pas été les seules : d'autres permanents recrutés dans la première période en ont aussi bénéficié. En pratique, tous les permanents titulaires d'un CES arrivant à échéance à partir des nouveaux textes de 1994 ont été susceptibles de passer en CEC. Citons le cas des postes de comptables créés dans le cadre de contrats CES en fin de première période, c'est à dire autour des années 1993-94. Ces postes n'ont pas connu de turn-over, le CEC venant « naturellement » se substituer au CES arrivé à son terme. C'est aussi ce qui est arrivé au directeur de l'AI « L » qui a débuté en contrat CES en 1993, lors de la création de son association, mais cette situation fait figure d'exception parmi les postes de directeurs.

Le constat d'un mouvement de stabilisation des CES ne signifie pas que tous les CES sont désormais pérennisés. Quelques recrutements en CES pour des remplacements ou des tâches temporaires ont été relevés dans cette seconde période, mais il s'agit désormais d'exceptions. La tendance générale est au maintien dans l'AI au terme du CES : ceux qui s'adaptent, c'est à dire qui adhèrent à l'esprit de l'association, s'intègrent bien dans le collectif de travail, prennent des initiatives jugées positives, en un mot donnent satisfaction, restent dans l'AI.

La généralisation de ce principe de pérennité des postes de travail modifie l'équilibre antérieur au sein de l'équipe des permanents de l'AI et justifie à nos yeux de considérer qu'il s'agit là de l'avènement d'une période nouvelle. Cette évolution va se trouver renforcée par l'arrivée de nouveaux permanents qui va impulser un mouvement de différenciation entre les équipes.

2.2. La création de quelques postes supplémentaires à profil spécifique complète l'équipe et impulse une nouvelle dynamique

En ne considérant que le cœur de l'activité⁵⁴, le nombre de créations de postes dans l'AI est le plus souvent de l'ordre de 2 à 4, avec des extrêmes de 1 et 6, pour l'ensemble de la seconde période, laquelle dure entre 3 à 5 ans, entre la stabilisation des CES d'accueil secrétariat et la date de l'enquête. Ce chiffre est lié à la taille de l'association, mais d'autres facteurs explicatifs peuvent également intervenir, parmi lesquels les choix opérés en matière d'organisation du travail.

Les postes à profil spécifique du début de la seconde période

Au début de la seconde période, la plupart des AI étudiées accèdent à un rythme de croisière. Les problèmes du démarrage sont derrière elles, des habitudes de travail sont prises, et se trouvent confortées par la pérennisation des contrats des secrétaires d'accueil. Le développement de l'activité permet de diminuer la pression des contraintes financières. Nous verrons ci-dessous que quelques associations se trouvent toutefois dans une situation moins favorable, mais lorsque tout se passe bien, l'AI va créer vers cette époque au moins un nouveau poste pour compléter l'équipe des permanents salariés. Dans la grande majorité des cas, il s'agit en ce début de deuxième période de postes nouveaux, qui n'existaient pas dans l'AI durant la première période⁵⁵. L'objectif poursuivi à travers ce recrutement est d'améliorer la qualité de l'intervention de l'association. Il s'agit de mettre l'accent sur des fonctions insuffisamment assurées jusque là. A ce niveau intervient la perception qu'a l'AI de ses points faibles, des améliorations à apporter en priorité. En effet, ses possibilités budgétaires restant tout de même limitées, l'association va devoir procéder à un arbitrage, et elle va le faire en fonction de sa culture propre, de sa conception de la finalité de son action.

C'est en effet la référence à l'objectif prioritaire de l'AI qui permet de comprendre l'orientation de ce nouveau recrutement. Les associations qui privilégient le parcours des bénéficiaires, c'est à dire qui s'efforcent d'amener progressivement vers l'emploi les bénéficiaires qui en sont initialement éloignés, cherchent à améliorer la dimension de l'accompagnement, tandis que celles qui s'attachent surtout à développer le volume d'activité vont vouloir perfectionner le versant prospection et relation clientèle. Les postes créés en ce début de seconde période relèvent donc surtout des nouveaux pôles d'activité « accompagnement » et « relation clientèle » déjà identifiés en fin de première période.

- Le pôle accompagnement est le plus concerné par ces créations de postes. Jusque là, l'accompagnement était souvent assuré collectivement. Ses différentes facettes – suivi administratif, suivi social, suivi lié aux missions, aide à l'insertion – pouvaient être éclatées entre plusieurs permanents. Dans les associations qui comptaient des bénévoles, le suivi social leur était fréquemment confié, le suivi administratif parfois aussi. Mais ces activités pouvaient aussi, notamment en l'absence de bénévoles, relever de salariés qui avaient en même temps, et à titre principal, la responsabilité d'autres fonctions. La ou les secrétaires d'accueil s'occupaient souvent du suivi administratif, et parfois du suivi social. Le suivi lié aux missions et l'aide à l'insertion étaient généralement peu développés ; si nécessaire, ils

⁵⁴ Le « cœur de l'activité » correspond à l'activité de l'AI stricto sensu sur le seul site du siège. Sont donc exclues les antennes et les éventuelles activités périphériques, qu'il s'agisse d'activités d'animation visant l'insertion sociale, d'ateliers de réadaptation (chantiers d'insertion, ateliers de ré-entraînement au travail) ou d' « associations filles » (associations d'emploi familial [AEF], entreprise d'insertion [EI], entreprise d'intérim d'insertion [EII], entreprise de travail temporaire d'insertion [ETTI], etc.).

⁵⁵ Toutefois, nous avons vu précédemment que quelques AI ont anticipé ce mouvement et créé un poste de ce type dès la fin de la première période.

étaient gérés par le responsable. En définitive, ces fonctions relevant du suivi étaient diversement assurées, parfois pas du tout, et la plupart du temps l'ensemble manquait de cohérence. Il y avait donc là matière à progresser. Pour les associations soucieuses de la qualité des parcours des bénéficiaires, et donc de l'accompagnement, un réaménagement dans ce domaine est devenu d'autant plus nécessaire qu'il a fallu faire face à l'évolution du public des bénéficiaires au fil du temps. En effet, l'aggravation de la crise de l'emploi a progressivement drainé vers l'AI un nouveau public plus en difficulté que son public initial, en particulier des jeunes sans qualification et des femmes éloignées du marché du travail. Confrontées à ce problème, de nombreuses AI – et au premier chef celles qui, privilégiant l'optique « parcours des bénéficiaires », se refusaient à laisser de côté les plus en difficulté – ont décidé de créer un poste spécifique pour l'accompagnement.

- Le pôle relation clientèle a aussi fait l'objet de créations de postes vers cette époque. Auparavant, c'était presque toujours le directeur – ou le responsable en l'absence de directeur – qui avait la charge de la prospection de nouveaux clients ; en outre, en cas de difficulté sur une mission, en général c'était lui qui se déplaçait pour résoudre le problème. Mais la multiplicité des fonctions qu'il avait à assurer nuisait souvent à la qualité de la prise en charge de ces dimensions relevant des relations avec la clientèle. C'est pourquoi nombre d'associations se sont orientées vers la création de postes spécialisés dans ce domaine. Deux profils de poste ont émergé : celui de commercial sur le versant « prospection clientèle » et celui de technicien sur le versant « assurance qualité » des missions.
 - ⇒ Le commercial est chargé d'élargir la clientèle de l'AI. Sa mission consiste à prospecter de nouveaux clients potentiels, et éventuellement à maintenir le contact avec les anciens clients. Pour ce faire, il se doit d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de communication entre l'association et son environnement. C'est uniquement parmi les associations les plus soucieuses de conforter leur volume d'activité – et donc de s'attacher une clientèle suffisamment importante et fidèle - que l'on observe à cette époque la création d'un tel poste.
 - ⇒ Le technicien a pour responsabilité de garantir la satisfaction des clients en s'assurant du bon déroulement des missions. Ce sont principalement les missions à caractère technique, effectuées par des hommes, qui sont concernées par un tel suivi qualité : maçonnerie, second œuvre du bâtiment, jardinage, etc. Il s'agit pour le technicien de jouer le rôle de facilitateur, en s'adaptant à chaque situation particulière : aider le client à mettre au point la liste des matériaux à prévoir, le conseiller par rapport à l'outillage nécessaire, assister au démarrage de la mission pour guider le bénéficiaire en cas de besoin, suivre l'évolution du chantier pour prévenir les difficultés éventuelles, reprendre le cas échéant une tâche mal faite, etc. Le rattachement de ce poste de technicien au seul pôle relation clientèle est un peu réducteur, car le plus souvent ce poste comporte en même temps une dimension d'encadrement, de formation, voire de soutien auprès des bénéficiaires. D'ailleurs, l'existence de ce type de poste n'est pas tributaire de l'objectif prioritaire de l'AI : des AI qui privilégient le parcours des bénéficiaires en ont créé, tout comme des AI centrées sur le volume d'activité. C'est plutôt l'orientation des missions qui détermine la présence ou l'absence d'un tel poste : une AI essentiellement tournée vers des activités de ménage exercées par des femmes n'en aura pas besoin. En revanche, l'objectif privilégié par l'association influence la manière dont le poste, quand il existe, est investi : plutôt avec le souci de la satisfaction du client si la priorité est au volume d'activité, à la recherche d'un compromis entre progression du bénéficiaire et qualité du travail si c'est le parcours des bénéficiaires qui est privilégié.

Ainsi, au début de cette seconde période, les objectifs propres de l'association influencent directement les arbitrages rendus quant au profil du ou des postes à créer pour compléter l'équipe des permanents. Cette situation contraste avec celle de la première période dans laquelle les créations de postes répondaient davantage à une logique de nécessité, celle de

réunir a minima les conditions du fonctionnement de l'association, et intégraient surtout la dimension des forces déjà disponibles. Une autre différence a été évoquée dans le paragraphe traitant des recrutements de la fin de la première période : depuis lors, les AI s'orientent vers la création de postes « pointus », c'est à dire centrés sur une mission particulière (la comptabilité, l'accompagnement, la prospection clientèle, ou encore le suivi de la qualité des missions), à l'inverse de la période précédente où les postes créés comportaient de multiples fonctions. Il faut souligner toutefois que l'introduction de ces nouveaux postes est susceptible de remettre en question la définition des postes préexistants. Ceux-ci peuvent se trouver déchargés d'une partie de leurs fonctions désormais assurée dans le cadre des nouveaux postes : par exemple le poste de secrétaire peut être « allégé » du suivi social ou celui de directeur de la prospection clientèle. Dans les AI étudiées, l'impact de la création des nouveaux postes est tributaire des choix de l'association en matière d'organisation du travail. Nous reviendrons donc sur cette question ultérieurement, dans le chapitre qui traite de l'organisation du travail.

Cependant, à cette époque, toutes les AI ne se trouvent pas dans une situation aussi favorable. Loin des préoccupations qualitatives et de la réflexion sur la redistribution optimale des tâches, quelques unes connaissent une passe difficile. Un trou financier lié à l'incapacité ou à l'indélicatesse d'un permanent, la perte de clients importants, ou encore l'autonomisation prématurée d'une association « fille »⁵⁶ qui emporte avec elle une grande partie des clients, sont des événements qui mettent l'AI en danger. Une telle crise impose une politique de redressement – généralement appliquée par une nouvelle direction – qui laisse peu de marge de liberté en matière de recrutement. Dans plusieurs cas, l'association a même dû procéder à un ou deux licenciements, ce qui implique un alourdissement de la charge de travail des permanents qui restent. Seules des circonstances particulières peuvent permettre d'échapper à un tel scénario. On peut ainsi citer le cas d'une AI qui se trouve chroniquement en déficit depuis 1995, mais qui s'est refusée à licencier et a même continué à recruter par la suite. L'explication de ce paradoxe est la suivante : le manque à gagner résulte de la défection d'un très gros client. Les missions qu'il avait auparavant confiées à l'AI avaient généré un chiffre d'affaires très important, permettant à l'association d'engranger un véritable « trésor de guerre » qui, depuis, « éponge » ses déficits.

Les autres créations de poste de la seconde période

Au-delà des premiers postes à profil spécifique, quelques autres créations de postes interviennent au cours de la seconde période. Fréquemment pour renforcer une activité déjà présente, mais aussi dans quelques cas pour introduire un poste réellement nouveau. Dans le premier cas, c'est souvent pour faire face au développement de l'activité qu'un poste supplémentaire est créé. L'activité est devenue lourde à gérer pour une seule personne, il faut donc dédoubler le poste ou recruter un assistant pour seconder le permanent déjà en poste. Le schéma du dédoublement concerne assez souvent le poste de secrétaire d'accueil sur le site du siège de l'association ; c'est le cas dans les « grosses » AI, mais aussi dans des AI plus petites, dès lors qu'elles adoptent certains modes d'organisation du travail. Quant au recrutement d'un assistant, il est observé dans plusieurs AI avec la création d'un poste d'aide-comptable, généralement de niveau BEP. Ainsi l'AI « E » a créé un poste d'aide-comptable pour décharger le comptable décidé à rester à mi-temps pour pouvoir poursuivre sa formation d'expert-comptable. Car l'alternative, c'est le passage à temps complet du comptable initialement recruté à mi-temps. Toutefois, dans les associations importantes, cela peut être insuffisant et il faut alors créer en outre un poste d'aide-comptable.

⁵⁶ Les associations « filles », ou filiales, sont des associations créées par l'AI pour prolonger son activité selon des modalités différentes. Deux cas de difficultés liées à une telle autonomisation ont été rencontrés dans les AI étudiées : l'un avec une entreprise d'intérim d'insertion (EII), l'autre avec une entreprise d'insertion (EI).

Parfois aussi, il ne s'agit pas de répondre à une nécessité, mais de promouvoir une action volontariste au profit d'une activité que l'association décide de privilégier. Ainsi la plus grosse des AI étudiées, l'AI « N », a recruté en 1998 une seconde éducatrice pour étoffer le pôle accompagnement. Jusque là pourvu d'un seul poste, ce pôle ne « faisait pas le poids » face aux deux chargées de mission qui assuraient les mises en relation. Or la préoccupation des responsables de l'association était de faire évoluer les pratiques, jusque là centrées sur le souci du volume d'activité, vers une meilleure prise en compte des parcours des bénéficiaires. Le rééquilibrage numérique des deux activités a été jugé nécessaire pour y parvenir.

Dans le second cas se trouvent quelques AI qui créent un poste correspondant à une activité réellement nouvelle pour l'association vers la fin de la période, c'est à dire peu avant la date de l'enquête. Ainsi, l'importante AI « N » a-elle recruté pour la première fois un commercial en 1998, après avoir embauché deux éducatrices, signe de la priorité désormais accordée au parcours des bénéficiaires. En effet, le travail désormais accompli par les éducatrices auprès des bénéficiaires éloignés de l'emploi supposait de pouvoir leur proposer des missions adaptées et donc de développer une politique de prospection au-delà des offres habituellement reçues par l'association. Un autre exemple concerne un poste qui n'existait jusque là dans aucune des AI étudiées : celui de chargé de mission insertion. Il s'agit d'un poste centré sur la recherche de solutions d'insertion extérieures à l'issue du passage dans l'AI. Un tel poste est lié au pôle accompagnement, puisqu'il s'agit de partir des besoins concrets des bénéficiaires susceptibles de travailler hors de l'association, mais il comporte aussi une importante dimension relations extérieures, voire relations clientèle, consistant à mettre au point des formules originales pour favoriser les sorties insertion – par exemple la création de groupements d'employeurs – en mobilisant éventuellement des clients de l'AI. Parmi les associations étudiées, deux s'étaient lancées dans cette voie peu avant l'enquête en mobilisant la formule emploi jeune au profit de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur : l'AI « E », donnant la priorité au parcours des bénéficiaires, et l'AI « G », centrée sur le volume d'activité.

Il faut enfin mentionner une autre forme d'extension de l'équipe : celle qui résulte de la création d'antennes. Ce mouvement de création a débuté dès la première période, mais il semble s'être amplifié dans les années qui marquent le passage à la seconde période, autour de 1993-95. A la date de l'enquête, six des quatorze AI étudiées ont une antenne et trois autres en ont deux ou trois. Outre l'effet d'élargir le territoire d'intervention de l'AI et celui de limiter les risques d'installation de structures concurrentes, cette politique ouvre des opportunités d'intégration et de mobilité pour les permanents. Dans les plus grosses antennes, il y a deux postes de permanents : un responsable, ou chargé de mission, tourné vers l'extérieur, et une secrétaire qui reste au bureau de l'antenne. Quand l'antenne est moins importante, il n'y a généralement qu'un permanent, parfois même à mi-temps.

2.3. L'évolution du statut des permanents dans la seconde période

La première période se caractérisait par le recours massif au CES, intégré à la gestion des AI en tant que mode de subventionnement essentiel de la structure en phase de construction de l'activité. Dans la plupart des associations étudiées, le passage à la seconde période se traduit par une évolution à ce niveau. Désormais, l'utilisation des contrats aidés est plus ciblée et plus diversifiée. Le principe de recourir à ces contrats n'est pas remis en question : leur justification économique demeure, et leur cohérence avec la mission d'insertion des AI ne semble guère faire de doute aux yeux de la plupart des permanents interrogés⁵⁷. Ce qui est nouveau, nous y

⁵⁷ A l'exception sans doute de certains permanents des AI d'origine institutionnelle, et notamment des AI « filles » de CHRS. Ces dernières sont souvent dirigées par des professionnels issus du travail social, détenteurs d'une culture professionnelle marquée par un fort attachement à la reconnaissance des qualifications, à la stabilité de l'emploi, à la codification des carrières, etc.

reviendrons plus en détail au chapitre suivant, c'est que la politique de recrutement cesse de faire du coût minimal le critère de sélection privilégié. C'est désormais l'intérêt pour le profil du candidat qui prime. Les contrats aidés sont encore utilisés, dès lors que la personne qui intéresse l'AI peut y prétendre, mais ils ne constituent qu'une préoccupation de deuxième rang. Les recrutements directs en CDD ou en CDI, qui ne concernaient jusque là que des postes de directeurs, ne sont plus exclus pour les autres postes ; il deviennent même de moins en moins rares au fil du temps. Les contrats aidés restent néanmoins largement majoritaires, car les personnes recrutées continuent à être des demandeurs d'emploi, souvent de longue durée. Ce qui change par rapport à la première période, c'est la pluralité des formules utilisées. A partir du milieu des années quatre vingt dix, au plus fort de la crise du marché de l'emploi pour les cadres, les contrats du type CRE, CIE⁵⁸ ou convention de conversion sont fréquents. Dans les dernières années (1998-99), le recours aux emplois jeunes paraît se répandre rapidement ; il semble que cette mesure soit appelée à se substituer aux CES et aux objecteurs de conscience, en voie de régression sinon de disparition.

Mais cette évolution est tout à fait récente. Dans la seconde période, et malgré la fréquence croissante des autres mesures, le recours au CES a subsisté pendant plusieurs années. Toutefois, une tendance s'est affirmée de plus en plus nettement au fil du temps : l'usage du CES s'est trouvé cantonné à certains postes. Il n'a été mobilisé que de manière exceptionnelle à l'occasion de la création de postes n'existant pas jusque là dans l'AI, comme l'accompagnement. Il a concerné essentiellement les postes classiques de secrétaire d'accueil et d'aide-comptable, en remplacement d'un départ, lors de la création d'une antenne ou du dédoublement d'un poste, ou pour des tâches ponctuelles d'assistance. Et même pour ces postes là, il n'a pas été utilisé systématiquement ; lorsque le niveau de la personne recrutée le justifiait, d'autres formules ont pu lui être préférées.

Quant aux objecteurs de conscience, à la date de l'enquête ils étaient toujours présents dans les AI qui avaient coutume de faire appel à eux dans la première période. Ils étaient positionnés sur des tâches d'appui du type animation dans les AI des Pays de la Loire, mais se voyaient confier l'accueil et même l'accompagnement dans une AI lorraine en difficultés financières.

Faisant écho à cette évolution des contrats, la durée du travail s'est accrue très sensiblement tout au long de cette seconde période. Lors de la création des AI, et pendant la première période, le recrutement à mi-temps était quasiment la règle pour les permanents salariés « de base », en lien avec le statut CES. D'ailleurs une partie non négligeable des responsables d'AI a aussi commencé à travailler à mi-temps. Avec la stabilisation de ces permanents « de base » s'est amorcé un mouvement d'allongement progressif de la durée du travail. Les permanents passés du CES au CEC ont assez rapidement obtenu une augmentation de leur durée du travail, autour de 120 à 130 heures par mois dans un premier temps, et sont maintenant nombreux à travailler entre 150 et 169 heures. Parallèlement les contrats proposés lors des recrutements de la seconde période ne sont plus des mi-temps, hormis dans le cas des CES : ils varient entre 30 et 39 heures hebdomadaires. Quelques AI recourent à des contrats d'une trentaine d'heures pour pouvoir bénéficier de l'allègement des charges pour temps partiel lorsqu'aucun contrat aidé n'est possible. Certaines adoptent délibérément la norme de 35 heures au maximum pour manifester leur attachement au principe du partage du travail. Quant aux nouveaux contrats aidés que sont les emplois jeunes, ils sont par définition à temps complet.

Au terme de cet exposé chronologique des créations de postes salariés au sein des AI, deux catégories de postes peuvent être distingués : les incontournables et les « optionnels ». Les premiers – directeur, secrétaire d'accueil, comptable – sont présents dès la première période dans la quasi-totalité des associations, tandis que les seconds – accompagnateur, chargé du

⁵⁸ CRE = contrat de retour à l'emploi ; CIE = contrat initiative emploi.

suivi des chantiers, commercial – n’apparaissent qu’en seconde période et sont tributaires des besoins particuliers de chaque AI. Pour les postes de ce deuxième groupe, la chronologie des recrutements, qui diffère nettement d’une association à l’autre, renvoie à la diversité des stratégies des AI. Lorsque c’est le parcours des bénéficiaires qui est au centre de la préoccupation de l’AI, c’est d’abord un accompagnateur qui est recruté pour assurer le suivi des personnes en difficulté. Ce n’est que bien plus tard que l’AI se préoccupera éventuellement de recruter pour développer sa clientèle ou, encore plus récemment, pour construire des débouchés pour l’insertion professionnelle des bénéficiaires. En revanche, lorsque pour l’AI c’est le volume d’activité qui prime, qu’il s’agisse de faire travailler beaucoup de bénéficiaires ou de remonter la pente après une période difficile, l’équipe doit avant tout compter un commercial ou un technicien pour développer ou consolider la clientèle, à moins que le responsable n’assure lui-même cette dimension. Quant au poste d’accompagnateur, pendant longtemps il n’y en a pas, sauf là où l’AI a pu obtenir le financement de cette fonction par une convention. Dans certaines AI, la nécessité de sa présence apparaît seulement en fin de période. Parfois, lorsque l’AI est en difficulté, l’accompagnement est bien perçu comme important, mais faute de moyens il est confié à des personnes qui ne présentent pas les compétences requises, par exemple des objecteurs de conscience.

Conclusion du chapitre

Au sein des AI, la gestion des postes de permanents salariés a donc connu deux périodes contrastées. Une première période est caractérisée par le règne de la nécessité, il s’agit de créer à moindre coût les postes indispensables. Quelques permanents ont déjà vocation à rester dans l’association, mais les secrétaires d’accueil recrutées en CES connaissent un turn-over systématique. La situation des différentes AI est à cet égard relativement homogène, à ceci près que la présence ou non de bénévoles disponibles pour s’impliquer dans le travail de terrain est susceptible d’introduire quelques variantes dans la chronologie des créations de postes.

Puis la situation évolue sous l’effet de divers facteurs – développement de l’activité, amélioration de la situation financière des AI, accès à la mesure CEC pour les personnes en fin de CES – dessinant les contours d’une seconde période. Là encore, il existe d’importants points de convergence dans les politiques de recrutement des AI étudiées : définition de nouveaux profils de poste, plus spécialisés qu’auparavant, et meilleures perspectives offertes aux permanents recrutés, à condition toutefois qu’ils acceptent une période probatoire marquée par la précarité.

Si les AI se distinguent dans cette seconde période, c’est par les choix qu’elles opèrent entre les nouveaux postes qu’elles sont susceptibles de créer, et notamment par l’ordre chronologique qu’elles adoptent pour leurs créations de poste. En effet, ces postes ne sont pas aussi incontournables que ceux de la première période et chaque AI agit en fonction de ses propres priorités. Deux grandes tendances s’opposent quant au poste créé en début de seconde période : il s’agit d’un poste d’accompagnateur dans les associations qui privilégient le parcours des bénéficiaires et d’un poste relevant de la relation clientèle dans celles qui donnent la priorité au volume d’activité.

Au terme de cet exposé de la chronologie des créations de postes, nous allons poursuivre l’étude de la dynamique de constitution de l’équipe des permanents salariés par l’analyse de la politique de recrutement. Qui a été recruté pour occuper ces postes ? Quels critères de sélection ont été privilégiés ? Telles sont les grandes questions qui font l’objet du chapitre suivant.

La politique de recrutement : de la solidarité à la sélectivité

En matière de recrutement des permanents, on peut distinguer dans les discours des AI deux conceptions du rôle joué par les contrats aidés qu'elles proposent dans les trajectoires d'insertion des personnes concernées, plus ou moins prégnantes selon les postes proposés et selon la période : la fonction de sas – voire de tremplin – vers l'emploi ordinaire à l'extérieur de l'AI et celle d'étape dans un parcours de professionnalisation et de stabilisation interne. La première manifesterait une volonté de solidarité en direction de personnes éloignées de l'emploi, tandis que la seconde privilégierait la recherche de l'efficacité.

1 - Le pari de la solidarité dans la première période : l'AI, structure d'insertion directe

Dans la première période, l'AI recrute comme « permanents » salariés des demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés pour accéder au marché du travail « ordinaire ». Ce faisant, cette structure d'insertion s'applique à elle-même le comportement qu'elle cherche à promouvoir dans son environnement : en ce sens, l'AI peut être qualifiée de structure « d'insertion directe ».

La plupart des permanents salariés étaient en situation de chômage avant d'être recrutés par les AI. En lui-même, le fait d'embaucher des demandeurs d'emploi ne constitue en rien une originalité dans une période marquée par un taux très élevé de chômage. Mais parmi eux, certains avaient été inscrits comme bénéficiaires de l'association et relevaient donc des critères administratifs définissant le public cible. Toutefois, il faut préciser qu'aucun des responsables des structures n'était dans ce cas et que les anciens bénéficiaires qui ont été recrutés ne présentaient pas toutes les caractéristiques du public en grande difficulté d'insertion. Néanmoins, le fait de construire le développement d'une jeune structure avec certains salariés considérés comme peu employables selon les critères en vigueur à ce moment là sur le marché du travail, soit du fait de leur faible niveau de formation initiale, souvent cumulé avec un manque d'expérience professionnelle, soit du fait de ruptures importantes dans leur vie professionnelle, peut être considéré, lui, comme un pari audacieux.

Sans doute ce pari s'est-il fait pour partie à l'insu des acteurs eux-mêmes. En effet, cette politique de recrutement a sans doute autant été dictée par les événements, par le contexte socio-économique, que réellement choisie, pensée, argumentée en amont. La faiblesse des moyens institutionnels dont ont été dotées ces structures pour mener à bien leur mission d'insertion, en termes d'engagement budgétaire de la part des pouvoirs publics ou de mise à disposition de personnel, ne pouvait que les conduire à rechercher du côté des emplois aidés des modes de subventionnement public de leur activité, dont personne ne contestait qu'elle contribuait aux missions d'insertion du service public de l'emploi⁵⁹.

⁵⁹ Cette contribution est d'ailleurs aujourd'hui totalement reconnue par l'existence de conventions systématiques avec l'ANPE, depuis la loi contre les exclusions. Dans la décennie précédente, des conventions locales avaient été

De fait, le recours aux contrats aidés a été presque systématique dans la première période, mais tous les recrutements ne correspondent pas pour autant à la conception de l'AI comme lieu de passage temporaire favorisant l'accès à l'emploi ordinaire. Ce sont les CES sur lesquels « tournent » les secrétaires d'accueil qui jouent ce rôle de lieu d'accueil provisoire destiné à améliorer l'employabilité des personnes concernées. En revanche, la perspective d'une intégration durable est ouverte dès la première période aux autres permanents recrutés, même s'ils bénéficient d'abord d'un contrat aidé.

1.1. L'AI, lieu d'accueil provisoire pour améliorer son employabilité

Dans la conception du séjour temporaire dans l'AI, l'emploi aidé – ici le contrat CES – est considéré comme une première étape dans un parcours d'insertion, n'ayant d'autre ambition que d'offrir à son bénéficiaire l'occasion d'améliorer son « employabilité »⁶⁰ pour se repositionner sur le marché du travail à l'issue du contrat. En cohérence totale d'ailleurs avec l'objectif initial de cette mesure qui faisait l'hypothèse que le secteur non marchand offrait un environnement en quelque sorte « protégé » (des règles de la productivité notamment) qui devait permettre à des publics éloignés de l'emploi d'acquérir un certain nombre de compétences de base, à la fois sociales (comportementales) et techniques, qui leur permettraient ensuite de se tourner vers le marché du travail « ordinaire ». En procédant de la sorte, les associations ne pouvaient donc qu'avoir le sentiment de jouer pleinement leur rôle, en offrant soit une première expérience professionnelle à des jeunes inexpérimentés soit une occasion de retour, « par la petite porte », à l'emploi salarié pour des adultes ayant connu une rupture dans leur parcours professionnel.

C'était là la conception dominante pour les postes polyvalents d'accueil secrétariat dans la première période des AI, qui correspond aussi pour la plupart d'entre elles à la période de montée en charge de la mesure CES. Il est donc logique d'observer à cette époque un fort turnover sur ces postes, et de constater que les personnes recrutées remplissaient les critères administratifs (durée de chômage, tranches d'âge etc.) d'éligibilité à ce type de mesure (CES mais aussi TUC, voire SIVP). Comme ce public-là faisait en même temps partie de la cible d'activité des associations intermédiaires, celles-ci ont assez souvent eu recours à cette époque à leur fichier de bénéficiaires pour sélectionner les collaborateurs dont elles avaient besoin. Concrètement, les secrétaires d'accueil recrutées dans la première période sont surtout des femmes de moins de 30 ans, issues des formations de niveau V de la filière administrative (BEP secrétariat dans ses versions successives, CAP employé de bureau, disparu en 1993), plus rarement de l'ancien bac G1 (remplacé en 1992 par le bac technique STT ACA). Il faut souligner que les personnes issues de ces formations étaient alors fortement concurrencées sur le marché du travail par les jeunes de niveau IV et III⁶¹ titulaires des nouveaux diplômes de la filière créés en 1986 et 1987, le Bac Pro et le BTS de bureautique.

Il faut noter que les comptables recrutés en fin de première période ont souvent débuté eux aussi en CES. Mais, à la différence des secrétaires d'accueil, l'usage de cette mesure relevait pour eux d'un effet d'aubaine plus que d'une démarche de solidarité. Nous avons vu que leur

conclues ici et là, notamment au titre du suivi social des demandeurs d'emplois de longue durée, en quelque sorte « sous traité » par l'ANPE à certaines AI sur la base des mesures ASP puis ASI.

⁶⁰ Employabilité est utilisé ici au sens de capacité à obtenir un emploi ordinaire, dans un état donné du marché du travail, et à le garder de manière durable, avec l'acceptation des contraintes qui en découlent.

⁶¹ cf. les travaux d'Olivier Liaroutzos sur les métiers du secrétariat, notamment : De la secrétaire à l'assistante CEP BIPE/CEREQ et Bref Céreq n°160 janvier 2000 : « *Aujourd'hui l'essentiel des recrutements se fait au moins au niveau baccalauréat (...) or non seulement le BTS est de plus en plus demandé à l'embauche, mais il est devenu le référent qui caractérise l'évolution du métier* »

qualification de départ était sensiblement supérieure et qu'ils étaient d'emblée destinés à rester dans l'association. Simplement, l'état du marché du travail à l'époque était tel que des personnes qualifiées ouvraient droit à cette mesure.

1.2. Un vécu plutôt positif du recours au CES de la part des personnes concernées

Pour les demandeurs d'emploi concernés, en particulier ceux dont l'inscription dans une association intermédiaire attestait qu'ils étaient prêts à accepter même une mission de très courte durée, la proposition d'un contrat de travail à mi-temps d'au moins 6 mois (CES), même sans perspective de pérennisation, pouvait apparaître comme une proposition presque enviable, au regard des autres types de mission que l'association pouvait leur proposer. Et de fait, loin d'être considérées comme inacceptables, ces propositions d'emplois précaires semblent n'avoir guère choqué les candidats⁶², compte tenu des caractéristiques particulières des associations, dont le projet social était attractif mais dont la fragilité économique et institutionnelle était patente. Parmi les anciens CES encore en activité dans l'AI lors de l'enquête, aucun n'a d'ailleurs condamné a posteriori l'utilisation de ce type de contrat. Il est vrai que la plupart de ceux que nous avons rencontrés avait été « stabilisés » depuis, certains de manière non définitive, puisqu'ils étaient encore en CDD dans le cadre des dérogations attachées au dispositif du Contrat Emploi Consolidé (CDD de 12 mois renouvelable 4 fois), et d'autres durablement dans le cadre de CDI tout à fait compatibles avec le bénéfice d'un CEC. Sans doute la perception des premières vagues de salariés précaires, ceux qui ont fait les frais du turn-over quasi systématique du début des années 90, quand la réglementation ne permettait pas la prolongation au-delà de deux ans de l'aide de l'Etat pour les CES, a-t-elle pu être différente, et peut être plus critique vis à vis d'un dispositif qui ne leur assurait aucune perspective en interne, quelles que soient les compétences qu'ils pouvaient acquérir et les résultats qu'ils pouvaient obtenir. Les quelques agents encore en CES au moment de l'enquête, comme les salariés de l'atelier mobylette d'une AI lorraine, revendiquaient d'ailleurs la transformation de leur CES en CDI .

Mais on peut penser aussi qu'à la différence d'autres CES intégrés dans des milieux professionnels marqués par la culture de la stabilité d'emploi (Education nationale, milieu hospitalier ou collectivités locales), la précarité des contrats de travail a pu paraître moins atypique, moins intolérable, pour des salariés confrontés au quotidien à un public en situation d'extrême précarité, voire de détresse, et amenés qui plus est à coopérer avec un milieu professionnel largement marqué lui aussi par la précarité⁶³. Quelques uns vont même jusqu'à considérer que cette précarité est préférable à un statut trop solide, parce qu'elle permet à l'accompagnateur de mieux comprendre les difficultés des bénéficiaires, d'être « en résonance » avec eux, selon les termes d'une psychologue⁶⁴. Si cette position extrême est loin d'être largement partagée, en revanche l'idée selon laquelle l'expérience du chômage, de la galère, permet aux salariés des AI de mieux comprendre les demandeurs d'emploi et donc de

⁶² A l'exception d'une jeune femme en cours de formation de conseillère en économie sociale et familiale (CESF), qui a refusé de prolonger un stage effectué dans le cadre de celle-ci par un CES incompatible avec la poursuite de sa formation, et qui un an plus tard a pu être embauchée en contrat ordinaire, une fois son diplôme en poche.

⁶³ Les années 90 ont vu les effectifs du secteur de l'insertion sociale et économique progresser fortement, mais dans le cadre de modes de financement contractuels induisant une grande précarité des personnels (vacataires et CDD des organismes de formation, des missions locales et PAIO, etc.).

⁶⁴ « Je trouve qu'on ne peut pas travailler dans le social en étant dans le ... d'ailleurs c'est ce que je ressens quand je me trouve en face d'assistantes sociales et tout ... c'est qu'elles ne sont pas dans la précarité dans leur boulot, elles, donc quelque part elles ne sont pas dans la compréhension ... c'est peut être un peu tordu comme raisonnement, mais pour moi c'est évident (...) cette précarité, ça ne m'étonne pas (...) ça me semble logique. »

mieux faire leur métier, cette idée là en revanche est très répandue dans ce milieu professionnel.

1.3. Les limites de la solidarité par insertion directe dans l'AI

Toutefois, la politique consistant à utiliser le CES comme emploi sas a assez rapidement montré ses limites. Une première limite peut être énoncée a posteriori, bien qu'elle n'ait jamais été évoquée en ces termes par les responsables rencontrés. Elle a trait au devenir des bénéficiaires de ces contrats : d'après les bribes d'information obtenues dans les AI sur ce point, il semble que le passage par ce type de poste n'ait que rarement débouché sur un emploi stable dans le secrétariat : pour un exemple de reclassement réussi, comme adjoint administratif dans une collectivité locale, mentionné dans le compte-rendu d'un Conseil d'administration ⁶⁵, de nombreux entretiens laissent penser que les anciens CES ont souvent replongé dans la précarité et les petits boulots, ou pour certains dans l'inactivité, parfois liée à un événement familial (mariage, maternité ou projet de maternité, etc.).

D'autres limites sont relatives à l'évolution de la structure elle-même : la professionnalisation de l'activité se trouve freinée par le cumul du manque d'expérience professionnelle et de l'absence de continuité des titulaires des postes d'accueil secrétariat. Les secrétaires recrutées ne disposent pas en arrivant d'un savoir-faire susceptible d'enrichir les pratiques collectives ; les responsables, dont ce n'est pas le métier, ne sont pas forcément à même d'y suppléer. De plus, le parti pris de la solidarité ayant conduit à recruter sur ces postes des personnes peu susceptibles de trouver un emploi ordinaire, des difficultés d'ordre personnel viennent dans certains cas entraver les efforts nécessaires pour progresser. Or, dans ce contexte peu favorable, la personne ne peut même pas s'appuyer sur la perspective de rester pour s'investir professionnellement. Citons le témoignage de la directrice de l'AI « E » : « Avec le recrutement de la personne qui s'occupe des dames (emplois familiaux), là aussi j'ai galéré : au départ on n'a pas les moyens et on recrute en CES et on se trouve avec des gens en difficulté qui doivent accompagner d'autres gens en difficulté et donc on se plante, les gens n'y arrivent pas... J'ai eu plusieurs CES réussis, j'ai dû licencier une personne l'an dernier, et là maintenant j'ai quelqu'un de très bien, une jeune conseillère en économie sociale et familiale ».

De fait, l'absence de continuité sur ce poste stratégique d'accueil secrétariat ralentit considérablement le processus de capitalisation, qu'il s'agisse des connaissances sur le public et sur le réseau des partenaires, ou de l'usage des outils et de leur amélioration (fichiers, statistiques, paye, etc.). Le turn-over condamne également le responsable de la structure, souvent seul membre réellement permanent de l'équipe dans les premières années, à dépenser beaucoup d'énergie en formation des nouveaux venus, au détriment de ses autres tâches, notamment des relations avec les clients d'une part et l'environnement institutionnel d'autre part. Certes, des aménagements sont recherchés pour faciliter les transitions : lorsqu'il n'y a qu'une secrétaire, dans la mesure du possible sa remplaçante est recrutée quelque temps avant son départ. Il n'en reste pas moins que la stabilisation des salariés sur des postes de travail clairement identifiés et suffisamment professionnalisés est évoquée comme une condition du développement de la structure par la plupart des responsables rencontrés.

Dans cette première période, les AI ont donc été amenées à tester assez massivement, en interne, des stratégies d'insertion basées sur la confiance dans le potentiel d'apprentissage et

⁶⁵ « Mme S. (secrétaire au siège, en CES pendant 15 mois) intervient pour souligner que son activité au sein de l'équipe lui a été très profitable sur le plan professionnel : c'est en grande partie grâce à cette expérience que sa candidature a été retenue » (extrait du PV du conseil d'administration du 25/10/91 de l'AI « G ».)

d'adaptation de personnes en difficulté sur le marché du travail⁶⁶, stratégies dont elles s'emploient par ailleurs à défendre le bien fondé auprès de leurs clients. De ce point de vue, les réussites obtenues en interne, et même l'exemplarité d'un certain nombre de trajectoires des permanents des AI, participent sans aucun doute à la construction d'une culture professionnelle qui, sans nier l'existence chez certains bénéficiaires d'obstacles, objectifs et subjectifs, à l'accès à l'emploi, accorde une large place aux capacités d'évolution des personnes et intègre le droit à l'échec (et même à des échecs successifs), partant du principe que ceux-ci relèvent tout autant des caractéristiques de l'emploi proposé (de son contenu comme de son environnement) que de celles du candidat.

2 - Le pari de l'efficacité dans la seconde période : l'AI, lieu de construction d'une nouvelle professionnalité

Conscientes des limites de la stratégie d'insertion directe, c'est avec la préoccupation d'améliorer la qualité du travail collectif, et donc in fine le service rendu aux bénéficiaires, que les associations décident de privilégier la construction d'une équipe stable. Ce tournant marque l'entrée dans une seconde période. Désormais c'est l'autre conception de la mission d'insertion de l'AI qui prévaut, selon laquelle les permanents recrutés ont tous, ou presque tous, vocation à rester dans l'AI et à y accomplir un parcours de professionnalisation. Il faut préciser que la notion de professionnalisation dans l'emploi est utilisée ici au sens de maîtrise progressive d'une activité et d'appropriation de la culture du secteur où elle s'exerce. Dans le cas de milieux professionnels en construction, comme celui de l'insertion par l'économie dans la décennie 90, plutôt que d'appropriation d'une culture professionnelle, on parlera de co-construction de cette culture.

2.1. L'évolution des critères de recrutement : concilier compétence professionnelle et investissement personnel

L'association devient donc une structure dotée de postes de travail pérennes. Les critères de recrutement évoluent. A présent c'est la qualité du candidat qui prime, non le moindre coût. Les secrétaires sont concernées, mais les autres postes également. L'AI recherche des profils particuliers, de compétences professionnelles correspondant à ses besoins spécifiques, définis en fonction de ses priorités. Ce qu'elle veut trouver, ce n'est pas seulement une personne capable de s'adapter assez rapidement à un poste relativement polyvalent mais assez bien cerné, mais une personne qui va apporter des compétences nouvelles, construites en dehors de l'AI, et qui va les mettre au service du développement de celle-ci.

En effet, les différentes fonctions qui commencent à s'autonomiser requièrent des compétences professionnelles dans de nombreux domaines : expérience en comptabilité ou en gestion pour les postes de comptables, compétences techniques dans des domaines précis comme le BTP, les espaces verts, le nettoyage, la couture, l'aide à domicile pour les postes de suivi des missions, formation au travail social ou à l'animation pour les postes d'accompagnement des bénéficiaires, compétences marketing, relationnelles, en communication pour les postes de développement clientèle, compétences en gestion de projets, gestion des partenariats pour les postes de développeurs, autonomie et compétences relationnelles pour les responsables des nouvelles antennes, etc.

⁶⁶ La plupart des personnes recrutées étaient certes en difficulté sur le marché du travail, mais n'étaient pas pour autant en difficulté sociale grave : une certaine sélection s'est toujours opérée pour les postes en CES dans l'association.

Les embauches de cette période font généralement l'objet d'une véritable recherche ciblée de candidats, sur la base d'un profil de poste, diffusé à l'extérieur de l'AI, via notamment l'ANPE et l'APEC. Mais dans sa fonction de recruteur, l'AI ne fait pas pour autant l'impasse sur la spécificité de sa vocation. Pour y travailler, les compétences d'ordre technique, désormais nécessaires, ne sont pas suffisantes. Il faut aussi posséder une capacité d'adaptation à ce nouveau milieu professionnel qu'est l'insertion par l'économique, caractérisé par une finalité sociale dominante. Les candidats devront donc avoir « la fibre sociale », en plus des compétences professionnelles utiles pour les fonctions qu'ils auront à occuper.

En effet, en renonçant aux recrutements « en miroir » qui consistaient à intégrer dans l'équipe des personnes elles-mêmes en difficulté, à la fois pour leur rendre service et pour leur proximité avec les bénéficiaires, les AI n'abandonnent pas l'exigence d'un engagement personnel, d'une compétence relationnelle. C'est particulièrement vrai des AI nées du militantisme de terrain. D'ailleurs, certaines d'entre elles se donnent encore des règles éthiques de recrutement, notamment en zone rurale où elles s'efforcent d'embaucher des demandeurs d'emploi locaux. Mais désormais seuls sont appliqués les principes qui ne risquent pas d'aller à l'encontre du bon fonctionnement de l'équipe.

2.2. Le contrat aidé, étape initiale sur la voie de l'intégration en interne

Privilégier l'efficacité et la stabilisation n'implique pas de renoncer aux contrats aidés. En effet, l'usage des emplois aidés reste fréquent, même dans la seconde période. Mais désormais il s'agit uniquement d'une stratégie de mobilisation des différentes formes de subventionnement possibles de l'activité, l'allègement de la masse salariale pouvant être considéré comme une aide à la professionnalisation des salariés des AI.

La priorité donnée au profil de la personne par rapport au critère du moindre coût implique une diversification des types de contrats aidés mobilisés, en fonction des caractéristiques des candidats retenus : CEC d'emblée, CRE, CIE, contrat de qualification etc. De plus en plus ciblé par les pouvoirs publics sur les chômeurs en grande difficulté, le contrat CES devient d'un usage plus rare dans la seconde période, surtout pour les postes considérés comme spécifiques, même si quelques demandeurs d'emploi de longue durée bien intégrés socialement continuent à pouvoir en bénéficier.

Dans cette stratégie, une rupture de contrat, toujours possible à l'issue d'un premier CDD quasi systématique, quelque soit la formule utilisée, est donc perçue comme le résultat d'une erreur de recrutement et non comme la conclusion normale du contrat aidé.

2.3. Les permanents recrutés : des chômeurs expérimentés et des jeunes diplômés

Pour occuper les postes nouvellement créés relevant des pôles accompagnement et relation clientèle, c'est surtout vers des chômeurs⁶⁷ relativement expérimentés, ayant acquis une certaine maturité et ayant souvent assumé des fonctions d'encadrement, même de petit niveau, que les AI vont se tourner, avec pour objectif d'en faire des professionnels de l'insertion par l'économique. Ces personnes ont généralement connu une rupture importante dans leur vie professionnelle, souvent liée à un licenciement économique, parfois doublé de l'échec d'une expérience de création d'entreprise. Pour les femmes, cette cassure est plus souvent liée à un choix familial (suivre un conjoint muté dans une autre région, ou s'arrêter de travailler pour

⁶⁷ A de très rares exceptions près, le milieu des AI a continué à embaucher des demandeurs d'emploi, même s'il a élargi sa zone de recherche en passant plus systématiquement ses offres à l'ANPE ou à l'APEC.

élever ses enfants) ou à un changement sur le plan affectif (par exemple un divorce accompagné d'un éloignement géographique). Le plus souvent, ces salariés en « reconversion » ne sont pas titulaires d'un diplôme correspondant au poste à pourvoir, mais ils possèdent une expérience directement utilisable. Ils vont contribuer dans une large mesure à la construction d'une culture spécifique à leur nouveau milieu professionnel. En effet, ils transfèrent de leurs secteurs d'origine certains traits culturels qui vont s'intriquer intimement avec la culture associative, militante et sociale, voire caritative, qui caractérisait la plupart des AI à l'origine. Il s'agit non seulement de traits relatifs à la dimension technique de certains secteurs (adoption de registres de langage adaptés aux entreprises clientes), mais aussi de traits relatifs à la culture gestionnaire du secteur marchand (productivité, marge) qui vont permettre aux AI, sur la base d'une meilleure appréhension des contraintes qui pèsent sur les entreprises, de mieux apprécier les marges de négociation possible sur les niveaux d'exigence des clients.

Mais sont concernés également par ces recrutements des jeunes diplômés du supérieur en phase de primo insertion (maîtrise AES, maîtrise de psychologie etc.), dont certains sont suffisamment attirés par ce secteur d'activité pour accepter un CES comme premier emploi. Pour eux, les AI vont d'ailleurs utiliser, dès son adoption, le dernier né des contrats aidés, le contrat emploi jeune, dont la philosophie générale correspond parfaitement à cette stratégie de professionnalisation dans l'emploi. Depuis 1998, les contrats emplois jeunes permettent donc aux AI d'embaucher dans de meilleures conditions (plein temps, contrats de 5 ans) des jeunes qui ont un bon niveau de formation mais par encore un métier, et de leur offrir une perspective de professionnalisation.

Cette description des profils des permanents embauchés par les AI montre que la recherche de l'efficacité dans la seconde période ne conduit pas à l'adoption de critères de recrutement aussi drastiques que ceux qui ont cours à la même période sur le marché du travail « ordinaire ». Il n'y a pas d'effet de surenchère ou de surqualification par rapport au poste à pourvoir. Les candidats retenus peuvent généralement se prévaloir d'une expérience professionnelle ou d'une formation en rapport avec le poste, mais d'une part les deux critères ne sont pas exigés simultanément et d'autre part la proximité entre l'apport du candidat et l'attente de l'association est appréciée avec souplesse. L'attention apportée simultanément à d'autres critères comme la « fibre sociale », la capacité d'engagement personnel, voire pour certaines AI l'expérience personnelle du chômage, conduit à ne pas se polariser sur les paramètres classiques de l'évaluation du « bon candidat ». En particulier le fait d'être demandeur d'emploi, et même chômeur de longue durée, ne constitue aucunement un obstacle pour l'accès à ces structures. Cet esprit d'ouverture lors du recrutement est d'ailleurs en cohérence avec les conditions que l'association est en mesure de proposer à ses permanents salariés, du moins jusqu'à la période récente : embauche en contrat aidé, salaire relativement modeste, absence d'assurances sur la pérennité de la structure, etc. D'autant qu'en proposant systématiquement un contrat à durée déterminée lors du recrutement, l'AI se laisse le temps de juger si le nouveau venu s'intègre bien dans le collectif de travail.

En approfondissant l'analyse des choix de recrutement, il apparaît que le profil dominant dépend du type de poste considéré. Les deux pôles accompagnement et relation clientèle ne se voient pas affecter les mêmes profils.

- Parmi les accompagnateurs, le profil « jeune diplômé » est majoritaire, même si l'on rencontre aussi des professionnels plus âgés, parfois à profil mixte technique et animation. Schématiquement, les premiers arrivent avec une formation du monde du travail social, mais avec peu d'expérience du public en insertion, et les seconds sans formation dans ce domaine, mais avec de l'expérience, éventuellement forgée dans un contexte un peu différent et supposée transférable. Quelques AI ont délibérément recherché un adulte mûr pour ce type de poste, notamment lorsque le reste de l'équipe était un peu jeune par rapport à l'âge moyen des bénéficiaires (c'est le cas de l'AI « B », et aussi de l'AI « E » en ce

qui concerne l'accompagnateur chargé des hommes). Ce n'est que tout à la fin de la période qu'on assiste au recrutement de quelques personnes qui cumulent les deux dimensions formation et expérience du public (AI « B » en 1997, et AI « L » en 1999, en vue de la création de l'ETTI).

- Pour les techniciens, le profil « expérience acquise sur le terrain » est très largement dominant et l'âge à l'embauche plutôt élevé (à partir de 40 ans). Quant aux commerciaux, sur le versant prospection de nouveaux clients ce sont des autodidactes de 35 - 45 ans ayant déjà une bonne expérience du métier, et sur le versant conception et montage de solutions d'insertion pour les bénéficiaires ce sont des jeunes diplômés (par exemple avec une maîtrise d'économie). Tous ont en commun d'être compétents (ou supposés tels) sur la dimension technique de leur nouvelle activité, mais de manquer d'expérience par rapport au public en insertion.

Quant aux recrutements relevant des autres pôles d'activité, ils se font sur des bases sensiblement différentes de celles qui prévalaient dans la première période.

- Lorsqu'il y a lieu de recruter un nouveau directeur, les critères classiques attestant de sa compétence professionnelle tendent à se renforcer par rapport à la place relativement secondaire qui leur était accordée dans la période initiale⁶⁸.
- Les secrétaires recrutées dans la 2^{ème} période se distinguent de celles qui les ont précédé. Ce ne sont plus des personnes en difficulté ; il s'agit de secrétaires plus classiques, avec un niveau de qualification plus élevé et moins de problèmes personnels. Il y a désormais un net décalage entre elles et le « bénéficiaire moyen », notamment au plan de la qualification : le recrutement au niveau IV devient la norme, avec un profil bac technique (bac secrétariat ou bac comptabilité). La plus grosse des AI étudiées, l'AI « N », qui compte 20 permanents salariés à la date de l'enquête, a même recruté une secrétaire de direction de niveau universitaire. Demandeuse d'emploi de longue durée, elle était titulaire d'une maîtrise en formation initiale et d'un niveau III en secrétariat en formation continue. Le statut proposé à l'embauche est parfois en rapport avec ce niveau (ainsi deux secrétaires ont été recrutées d'emblée en CDI à 39 h dans l'AI « M »), mais pas toujours. Certaines commencent toujours en CES, même avec un niveau bac général ou bac secrétariat (c'est le cas dans les AI « E » et « B »). Là intervient un choix « politique » de la part de l'AI. La plupart continue à recruter en contrat aidé – y compris en CES – des secrétaires désormais plus qualifiées qu'auparavant, se donnant pour principe de les stabiliser ensuite dans des conditions plus satisfaisantes. A l'opposé, une minorité d'associations s'impose de proposer d'emblée un contrat correspondant à la qualification de la personne recrutée. C'est notamment le cas de l'AI « M » qui préfère ne recruter qu'à coup sûr : avec peu de salariés par rapport à son volume d'activité, sa situation financière confortable lui a permis de recruter ses quelques secrétaires directement en CDI à temps complet. Mais dans tous les cas, les secrétaires d'accueil recrutées sont désormais destinées à rester dans l'association si elles s'y adaptent bien, et la durée de son travail est révisée à la hausse si elles ont commencé à mi-temps. Du fait de la conjonction de cette volonté de stabiliser et du profil des personnes recrutées (meilleur niveau de qualification, moins de difficultés personnelles que dans la première période), cette seconde période ne connaît pas, ou très peu, de turnover des nouvelles secrétaires avant leur stabilisation.
- Contrairement aux précédents, les recrutements du pôle comptabilité gestion, peu nombreux, s'inscrivent dans la continuité de ceux de la fin de la première période. De rares comptables, dans des associations qui n'en avaient pas recruté auparavant, et quelques aides-comptables intègrent les AI à la faveur de créations de poste. Les aides-comptables

⁶⁸ Pour obtenir davantage de précisions sur ce point, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 8 consacré aux modalités de la professionnalisation des directeurs.

sont généralement recrutés au niveau BEP pour seconder les comptables face au développement de l'activité. Embauchés en contrat aidé (CES, CIE à mi-temps) ils restent ensuite en CEC ou en contrat de qualification s'ils s'adaptent bien.

Quant aux permanents qui occupent les postes des antennes, ils présentent souvent une orientation professionnelle un peu décalée par rapport à leurs homologues du siège de l'association. Dans les grosses antennes où il y a deux postes de permanents, et par conséquent un responsable de l'antenne, soit celui-ci est un ancien permanent du siège qui trouve là une opportunité d'évoluer vers plus d'autonomie et de responsabilités, soit il s'agit d'un permanent directement recruté pour occuper ce poste. Même si, comme au siège de l'AI, il y a là des jeunes diplômés et des anciens expérimentés, leur profil paraît les prédisposer à accorder une importance particulière à la dimension gestionnaire. Il arrive en effet que le responsable d'antenne soit tenté de privilégier le volume d'activité pour assurer la viabilité de son antenne, et donc la pérennité de son poste, quitte à se trouver éventuellement à contre courant de la stratégie du siège. Quand l'antenne est moins importante, il n'y a qu'un permanent, parfois même à mi-temps. Sur lui reposent des responsabilités importantes qui requièrent des qualités spécifiques. Il doit être polyvalent, autonome, doté de capacités relationnelles, capable de maintenir le lien avec le siège, etc. La personne choisie pour occuper ce poste est souvent implantée de longue date sur le site de l'antenne, surtout s'il s'agit d'un village. On y trouve généralement des personnes d'expérience, parfois sur le plan professionnel, mais aussi en terme d'engagement : engagement dans l'action municipale, le militantisme associatif...

2.4. Du bénévolat au salariat : un autre type de parcours de professionnalisation

A cette conception de l'AI comme lieu de professionnalisation, on peut rattacher aussi les embauches de bénévoles qui, après quelques années d'investissement militant dans une AI, considèrent le monde de l'insertion par l'économique comme suffisamment attractif pour imaginer y faire une carrière, et sont prêts à accepter pour cela un statut précaire et /ou un salaire inférieur à ce qu'ils avaient pu connaître antérieurement. C'est le cas par exemple de cette pharmacienne, qui après 7 ans d'exercice s'est arrêtée pour élever ses enfants, puis s'est investie dans le cadre de son militantisme paroissial dans l'AI « E » : au bout de plusieurs années, comme elle recherchait un emploi, la directrice de l'AI lui a proposé un poste de responsable du Proxim' service, sous statut CES, puis CEC et elle a accepté⁶⁹. C'est aussi le cas de cette ancienne professionnelle de l'industrie textile qui, une fois au chômage, s'est investie bénévolement dans la mise en place d'une antenne de l'AI dans son village, puis s'est fait embaucher par sa commune, sous statut CES, pour en assurer la gestion avec une relative autonomie par rapport au siège.

Si le bénévolat « de base » constitue un mode d'appropriation progressive de la culture professionnelle de l'insertion, qui permet à quelques militants associatifs d'intégrer l'équipe salariée lorsque l'occasion se présente, sur la base de contrats aidés, le plus souvent c'est l'exercice de responsabilités assumées très tôt au sein des Conseils d'Administration qui conduit des bénévoles « gestionnaires » à accéder à des postes de responsabilité, soit dans l'AI qu'ils ont fondé soit dans l'une de ses filiales, plutôt dans le cadre de contrats ordinaires de travail. Cette porosité entre responsabilités politiques et responsabilités gestionnaires est particulièrement flagrante dans les Pays de la Loire, où plusieurs présidents ont été recrutés sur des postes d'« animateur permanent » pour l'un, de directeur pour deux autres et de

⁶⁹ « J'ai un parcours de bénévole dans l'association depuis sa création, j'ai suivi des formations en tant que bénévole, .. j'ai fait ça sérieusement, donc quand un poste a été créé ... vu que j'étais moi-même en recherche d'emploi, ça s'est fait comme ça. ».

« responsable des travaux occasionnels » pour un quatrième. On trouve aussi dans cette région le cas d'une direction collégiale assumée par trois Vice-Présidents bénévoles, alors qu'en Lorraine on a le cas d'une Présidente, fondatrice de l'AI, assumant une fonction de direction (une sorte de PDG bénévole en somme !). En PACA, trois des quatre directeurs actuels ont assumé un rôle décisif dans la création de l'AI, l'un comme trésorier pendant les trois premières années, les deux autres comme élément moteur du projet, avec un bref passage à la présidence de l'AI pour l'un d'eux, l'autre optant pour le salariat d'emblée et confiant la fonction élective à l'un de ses proches.

Une fois passés du côté des responsabilités administratives et gestionnaires, certains de ces responsables vont se construire en quelques années une professionnalité de dirigeant de structure de l'économie sociale, soit en élargissant progressivement le champ de leurs responsabilités aux différentes filiales, soit en s'engageant dans une formation diplômante de haut niveau. Nous évoquerons quelques unes de ces trajectoires ultérieurement.

Conclusion du chapitre

La conception initiale de l'AI comme lieu d'insertion directe a assez rapidement montré ses limites : la volonté de solidarité, se traduisant par le recours à des personnes elles-mêmes précaires pour lutter contre la précarité d'autrui, a laissé place à la recherche d'efficacité dès que l'évolution des conditions réglementaires a permis de réaliser cette mutation à un coût supportable pour le budget de l'association. L'impact respectif des deux modes d'usage des contrats aidés s'en est trouvé profondément modifié. Celui de période initiale dans un parcours de stabilisation interne – correspondant à une logique d'effet d'aubaine –, qui était déjà présent dès la première période pour les quelques postes autres que ceux des secrétaires d'accueil, s'est généralisé. Symétriquement, celui d'étape temporaire de (re)mise au travail en milieu protégé – correspondant à une logique de solidarité – qui concernait les secrétaires d'accueil recrutées en CES durant la première période, tend à disparaître dans la seconde.

Il est donc légitime d'opposer ces deux périodes du point de vue de la logique dominante à l'œuvre : logique de la solidarité dans la première période, logique de l'efficacité dans la seconde. Néanmoins, il importe de nuancer l'impact de cette évolution. Il ne s'agit pas d'une transformation radicale. Et ce pour trois raisons.

- D'abord, nous l'avons vu, la logique de solidarité de la première période n'allait pas jusqu'à recruter des personnes en grande difficulté : étaient déjà exclues les personnalités profondément déstructurées ou désocialisées. Ce sont surtout des jeunes femmes peu qualifiées qui ont bénéficié de cette volonté d'ouverture des associations.
- Ensuite, la recherche de l'efficacité dans la seconde période n'a pas abouti à l'adoption de critères de recrutement aussi sévères que ceux qui avaient cours à la même époque sur le marché du travail « ordinaire ». Les associations se sont tournées vers des étudiants sans expérience et des chômeurs de longue durée. Le fait que ces derniers aient vécu une rupture professionnelle ou personnelle ne leur a pas fait peur ; au contraire, cela a souvent été interprété comme le signe d'une capacité à comprendre les difficultés des bénéficiaires.
- Enfin il faut insister sur le fait qu'il s'agit d'une tendance forte et non d'une règle absolue, car dans quelques associations la conception de l'AI comme « lieu de passage » perdure dans la seconde période. Elle y occupe certes une place marginale, mais néanmoins dans ces AI les deux conceptions continuent à coexister comme dans la première période. Dans ces cas de figure, un ou deux postes situés à la périphérie de l'activité sont considérés comme pouvant continuer à être assumés par des salariés précaires tournant assez rapidement, sans perspectives de stabilisation dans l'équipe permanente (par exemple le standard, des tâches administratives particulières, temporaires ou répétitives, la gestion d'un

vestiaire social ou d'un atelier mobylettes pour les déplacements des bénéficiaires). Ce cas est rare dans le réseau COORACE où ce sont plutôt des objecteurs de conscience qui occupent les postes précaires dans la deuxième période. En revanche, l'usage du CES comme emploi transitoire d'insertion continue à être défendu par quelques AI de la FNARS, notamment lorsqu'il s'agit d'AI « filles » d'autres structures de type CHRS. C'est ainsi que le directeur de l'AI « C » distingue clairement les permanents de l'AI, presque tous des professionnels diplômés, et les salariés en CES « *qui sont dans des parcours d'insertion, ce ne sont pas des permanents* ».

A cette nuance près, il faut souligner l'importance des points de convergence dans les politiques de recrutement des AI étudiées : volonté d'ouverture dans un premier temps, puis exigence d'un potentiel professionnel dans la seconde période, stabilisation des secrétaires d'accueil lorsque le contrat emploi consolidé leur est devenu accessible, etc. Le recours aux contrats aidés comme mode central de subventionnement de l'activité explique dans une large mesure le parallélisme des évolutions observées, mais on peut penser que des valeurs communes sont également à l'œuvre, notamment à travers l'importance attachée à l'engagement personnel des permanents.

Nous allons maintenant analyser la manière dont ces permanents travaillent au sein des associations. Un premier chapitre sera consacré à la professionnalisation de l'activité et à la caractérisation des équipes à partir des « métiers » qui y sont exercés ; un second traitera de l'organisation du travail au sein de la structure et donc de la manière dont l'AI exerce « son métier » d'insertion par l'économique.

La professionnalisation de l'activité

L'émergence progressive de « métiers » des permanents

Nous nous proposons de poursuivre l'exposé par l'étude de la professionnalisation de l'activité et de l'organisation du travail au sein de l'équipe. Le présent chapitre est consacré à la mise en évidence de la professionnalisation de l'activité à travers l'émergence progressive de « métiers » au sein des équipes de permanents. Dans le chapitre suivant, une analyse plus détaillée de l'organisation du travail au cours de la seconde période viendra contredire notre hypothèse initiale de convergence vers un modèle unifié de professionnalité en montrant qu'il n'existe pas une, mais deux manières d'exercer « le métier » de l'AI.

Il est nécessaire, avant de s'y engager, de préciser le cadre de cette investigation. Le parti a été pris de focaliser la recherche sur le cœur de la mission de l'AI, ce qui nous a conduit à définir les limites de notre champ, à la fois en termes d'activités et de couverture du « territoire » de l'AI. En termes d'activités, seules sont concernées celles qui contribuent à l'objectif central de l'AI, à savoir le cheminement vers l'insertion sociale et professionnelle à travers l'expérience de situations de travail dans le cadre de la mise à disposition. Cela revient à exclure du champ les activités éventuellement développées par l'AI à sa périphérie : celles-ci peuvent être proposées en amont de l'activité centrale (atelier de ré entraînement au travail (ART), chantiers d'insertion, ateliers visant la socialisation, etc.), en parallèle (atelier mobylettes, animation culturelle ou de loisir) ou en aval (atelier de recherche d'emploi). A fortiori, lorsque l'AI fait partie d'un ensemblier, l'organisation du travail dans les autres structures de l'ensemblier (AEF, EI, ETTI, etc.) est aussi considérée comme hors champ. Pour autant, l'existence de toutes ces activités liées au fonctionnement de l'AI pourra bien entendu être prise en compte dans l'explicitation des logiques à l'œuvre.

Pour développer son action, l'AI peut avoir étendu son champ d'intervention en créant une ou plusieurs antennes. Dans ce cas, l'équipe au complet compte à la fois les permanents du siège et ceux des antennes. En matière de professionnalisation et d'organisation du travail, il est préférable de distinguer la situation du siège de celle des antennes, car l'effectif beaucoup plus réduit des antennes induit un fonctionnement différent de celui du siège. Nous privilégierons ici le site du siège, nous réservant de consacrer un paragraphe au cas des antennes, pour pointer les principales différences. L'AI peut aussi assurer des permanences régulières dans des locaux mis à disposition pour leur seule durée, souvent dans des mairies. Les personnes qui assurent ces permanences dépendent généralement du siège de l'AI. Toutefois nous les rattacherons au site, siège ou antenne, dans lequel elles passent le plus de temps en dehors de leurs heures de permanence.

Pour rendre compte de la professionnalisation de l'activité et des transformations de l'organisation du travail au sein de l'AI, nous nous appuyerons sur les données recueillies concernant les créations de postes et les évolutions de la répartition du travail entre les

permanents, à la fois au sein de l'équipe des salariés et entre salariés et bénévoles. La question de la place des bénévoles ne saurait être traitée à l'identique dans chacune des deux périodes. En effet, nous verrons que, lorsqu'il y a effectivement des bénévoles, la nature de leur implication est un facteur explicatif important de l'organisation du travail dans la première période, alors que ce n'est plus le cas en seconde période. En effet, c'est la dynamique de l'équipe des salariés qui devient déterminante dans la seconde période, c'est elle qui définit la place, généralement résiduelle, dévolue aux bénévoles. Nous nous efforcerons de rendre compte de cette asymétrie dans l'organisation de notre exposé.

L'analyse de la constitution progressive des équipes de permanents qui a fait l'objet des deux chapitres précédents nous a permis d'identifier plusieurs « pôles d'activités » : la direction, l'accueil secrétariat, la gestion administrative, l'accompagnement des bénéficiaires et la relation clientèle. Pour la plupart des postes, il est possible de repérer une fonction principale qui rattache le poste à l'un de ces pôles et permet d'identifier le « métier » exercé par le permanent qui l'occupe. L'analyse de l'apparition progressive de différents métiers au sein des AI et de leur articulation va nous permettre d'appréhender la dynamique de professionnalisation de l'activité.

En même temps, chaque poste peut être analysé comme la juxtaposition de fonctions élémentaires qui peuvent relever de pôles différents. Il existe en effet un certain nombre de fonctions élémentaires susceptibles d'être assurées au sein de l'AI. Chacune de ces fonctions peut être attribuée à l'un des pôles, exceptionnellement à deux. La liste de ces fonctions a été construite de manière empirique, par cumul des fonctions présentes dans chacune des AI étudiées. Tout permanent, salarié ou bénévole, qui intervient dans le cœur de l'activité de l'AI participe à au moins une de ces fonctions.

C'est l'analyse de ces fonctions élémentaires, des modalités de leur émergence – ou au contraire de leur absence –, de leur importance respective et de la configuration de leur regroupement pour constituer des postes de travail, qui nous permettra d'appréhender l'organisation du travail au sein de l'AI.

Voici les fonctions élémentaires, regroupées par pôles d'activités :

- Le pôle direction : fonctions de direction et relations extérieures (institutionnelles).
- Le pôle relation clientèle : prospection clients, relations clients, mise en relation et suivi clients.
- Le pôle accompagnement des bénéficiaires : premier entretien avec le bénéficiaire, suivi administratif, suivi social, mise en relation, suivi mise au travail, suivi retour de mission et suivi insertion professionnelle.
- Le pôle accueil secrétariat : téléphone, accueil et secrétariat,
- Le pôle gestion administrative : activités d'aide-comptable et activités de comptable.

Il faut noter que la fonction « mise en relation » apparaît dans deux pôles, celui de la relation clientèle et celui de l'accompagnement. Cela provient du caractère d'interface de cette fonction, opérée à la fois pour le compte du client et pour celui du bénéficiaire.

L'encadré de la page suivante précise la définition de chacune de ces fonctions et indique les initiales qui seront utilisées pour la représenter dans les tableaux ultérieurs.

D pour fonctions de direction : management de l'équipe des permanents, relations avec le président et le CA, réflexion prospective, élaboration de projets.

RE pour relations extérieures (institutionnelles) : contacts extérieurs, hors clientèle, (ex : DDTEFP, financeurs), participation à des réseaux, représentation de l'AI dans des réunions...

PC pour prospection clients : fonction commerciale, qui consiste à trouver de nouveaux clients pour l'AI.

RC pour relations clients : entretenir des relations avec les clients en vue d'obtenir d'autres missions (si c'est à l'occasion d'une mission, cela va au-delà du suivi de cette mission).

MER pour mise en relation : enregistrement de l'offre du client, recherche d'un bénéficiaire qui accepte l'offre et préparation de la prise de fonctions (établir le contrat, etc.).

SC pour suivi clients : intervenir auprès du client, dans l'intérêt de celui-ci, à l'occasion d'une mission : visite technique préalable, suivi de la qualité du travail en cours ou en fin de mission.

E pour 1^{er} entretien bénéficiaire : recevoir un nouveau bénéficiaire individuellement, en face à face, dans le but de comprendre son parcours antérieur, ses difficultés, etc.

SS pour suivi social : détecter et traiter (ou orienter en assurant le suivi) les difficultés liées à la situation personnelle du bénéficiaire (santé, logement, garde d'enfant, etc.).

SA pour suivi administratif : détecter et traiter (ou orienter en assurant le suivi) les problèmes de nature administrative : ouverture de droits, mise en conformité des papiers, etc.

ST pour suivi du travail (côté bénéficiaire) : veiller au bon déroulement de la mission, dans l'intérêt du bénéficiaire (résolution de problèmes, mais aussi analyse du rapport au travail).

SR pour suivi retour de mission (côté bénéficiaire) : faire le point à l'issue de la mission avec le client et le bénéficiaire pour en tirer les enseignements quant à la suite du parcours.

SI pour suivi insertion professionnelle : aider, le moment venu, le bénéficiaire à sortir de l'AI, en construisant avec lui des solutions adaptées (formation, aide à la recherche d'emploi).

T pour téléphone : fonction complexe incluant l'analyse de la demande, la prise de messages, la diffusion d'informations, éventuellement l'orientation vers d'autres structures...

A pour accueil : analyser la demande du visiteur, l'informer, l'orienter, lui donner s'il y a lieu un rendez-vous pour un entretien en face à face (lequel ne fait pas partie de l'accueil).

S pour secrétariat : secrétariat du directeur et parfois des permanents, saisie informatique, classement, etc.

AC pour aide-comptable : travail de niveau aide-comptable pour la facturation des missions et la paye (des bénéficiaires et des permanents) (saisie, utilisation du logiciel de paye, etc.).

C pour comptable : supervision du travail de l'aide-comptable et travail de comptable (états récapitulatifs, préparation du budget, bilans comptables périodiques, etc.).

Dans le présent chapitre, nous distinguerons à nouveau les deux périodes identifiées dans les chapitres précédents. La première renvoie à la dynamique créatrice, mais aussi aux approximations, des commencements, tandis que dans la seconde se mettent progressivement en place les conditions de la professionnalisation.

1 - La première période : se répartir le travail et aller à l'essentiel

Pour présenter l'activité dans la première période de la vie de l'AI, c'est à dire jusqu'à la stabilisation du pôle accueil secrétariat, nous procéderons de manière chronologique, afin de montrer comment l'arrivée de nouveaux permanents a permis d'évoluer progressivement à partir d'une situation initiale caractérisée par une organisation du travail très sommaire.

1.1. Au démarrage de l'AI : jouer sur la complémentarité et parer au plus pressé

Nous avons vu précédemment que la présence ou l'absence de bénévoles a eu un impact sur le profil du premier permanent recruté. En particulier, il est apparu que lorsqu'il y avait des bénévoles de type militants prêts à s'impliquer dans le fonctionnement quotidien de l'association, ils commençaient généralement par embaucher une secrétaire d'accueil, tandis que c'était un responsable salarié qui était d'abord recruté dans les autres cas de figure. En matière d'organisation du travail, la même logique prévaut : les fonctions dévolues au premier salarié sont définies en termes de complémentarité par rapport à celles que les bénévoles éventuels se proposent d'assumer. Les contraintes propres aux bénévoles, et notamment la discontinuité de la disponibilité de la plupart d'entre eux, délimitent leurs possibilités d'intervention. Par ailleurs, les objectifs de l'association définissent l'activité minimale qui doit impérativement être assurée.

En effet, lors de son démarrage, l'AI opère implicitement un tri parmi les fonctions élémentaires énumérées précédemment. Certaines sont incontournables : celles qui constituent l'essence même de l'activité (le premier entretien, la mise en relation), et celles qui viennent en appui aux précédentes (l'accueil, le téléphone, le secrétariat, la comptabilité). En revanche, d'autres renvoient à un souci de développement ou de qualité du service ; ce sont celles qui relèvent de la relation clientèle et de l'accompagnement des bénéficiaires, et aussi celles de direction. L'AI peut laisser quelque peu en suspens, voire carrément différer, la mise en place de ces fonctions si elle juge qu'elles ne sont pas indispensables au premier chef. Et effectivement, au début de leur existence, les AI laissent souvent de côté une partie de ces fonctions "facultatives". L'étude du tri opéré, et de son évolution au fil du temps, donne à voir les priorités de l'association. A ce stade initial, ses choix renvoient largement à son origine car la plupart du temps elle n'a pas encore défini une stratégie sur la durée.

Pour leur part, les membres du conseil d'administration peuvent s'investir dans l'ingénierie, pour concevoir les modalités de concrétisation de leur projet, dans la communication pour mettre en place une politique de relations extérieures avec les institutionnels. Ils peuvent aussi se positionner en recours ou en supervision lors de la prise de fonction du premier salarié. Au même titre que les autres bénévoles éventuels, ils peuvent s'occuper de recueillir des offres de missions auprès de leur réseau relationnel, assurer le premier entretien, le suivi administratif, voire même le suivi social. En fonction de leurs savoir-faire, certains administrateurs peuvent aussi assurer des fonctions plus techniques, par exemple en matière de comptabilité.

Mais les fonctions qui requièrent une présence permanente doivent être confiées à un salarié⁷⁰ : l'accueil, le téléphone, le secrétariat, la mise en relation (tenue du fichier des bénéficiaires, établissement des contrats de travail, etc.). Concrètement, l'organisation du travail repose sur un tandem d'intervenants complémentaires, de configuration variable selon la présence et l'implication des fondateurs de l'association : des bénévoles très impliqués et une secrétaire, ou des bénévoles moins impliqués et un responsable salarié, ou encore un responsable salarié et une secrétaire...

La complémentarité est généralement construite sur l'opposition entre « le dedans » et « le dehors ». Dès le début, il faut assurer une présence au siège, et ce rôle est dévolu à la secrétaire lorsqu'il y en a une. Tant qu'elle est la seule salariée, et puisqu'elle travaille à mi-temps, certains bénévoles peuvent éventuellement se relayer au bureau pour augmenter l'amplitude de l'ouverture ; dans ce cas ils assurent essentiellement l'accueil, la permanence téléphonique et le premier entretien. Mais dans ce cas de figure, il y a aussi des bénévoles qui interviennent « dehors », pour les relations institutionnelles, les déplacements indispensables chez les clients, etc. Ce n'est que lorsque l'unique salarié est un responsable qu'il doit se démultiplier pour partager son temps (parfois un mi-temps !) entre le bureau et l'extérieur.

C'est précisément la multiplicité des fonctions à assurer qui caractérise la situation des permanents salariés en cette période de démarrage de l'association. Outre leurs fonctions attitrées (A, T, S), les secrétaires d'accueil peuvent être amenées à exercer à peu près toutes les fonctions qui se déroulent au bureau : le premier entretien, la mise en relation, le travail d'aide-comptable, le suivi administratif, voire même le suivi social. Quand il s'agit d'un responsable salarié sans secrétaire, le cumul des fonctions est encore plus étendu ! Dans une des AI étudiées ("G"), ce n'est qu'en 1990, dans la troisième année de l'association, qu'une secrétaire a été recrutée. Jusque là, le responsable salarié à mi-temps n'était toutefois pas tout à fait seul : quelques fonctions, notamment la comptabilité, étaient assurées par le Président et le Vice-président de l'association.

Cette accumulation de tâches explique que les intéressés se soient, par la force des choses, limités aux activités immédiatement nécessaires au fonctionnement de l'association, et aient assuré à minima certaines fonctions relevant de la relation clientèle et /ou de l'accompagnement. L'origine de l'association et les domaines de compétences de ses premiers permanents ont influencé le choix de telle ou telle priorité. Ainsi une AI créée par un demandeur d'emploi isolé ("L"), sans appui associatif ni lien avec le milieu du travail social, a-t-elle donné d'emblée la priorité aux missions relevant de la relation clientèle, et ignoré durablement la dimension de l'accompagnement, à l'exception d'un suivi administratif minimal. A contrario, les associations pourvues de nombreux bénévoles militants ont rapidement organisé un suivi social, certes sommaire, tout en se contentant de mobiliser leurs réseaux relationnels pour voir arriver les offres. D'une manière générale, il semble que le suivi de la mise au travail, le suivi au retour de mission et surtout le suivi insertion, aient été assez largement négligés dans cette période de démarrage.

Il est clair que la multiplicité des missions ne facilite pas la professionnalisation pour une très jeune femme de niveau V en secrétariat ou comptabilité, sans expérience professionnelle solide, qui effectue un TUC ou un CES. D'autant plus qu'elle est souvent la seule permanente présente au bureau et que son responsable hiérarchique, qu'il soit administrateur ou salarié, ne maîtrise pas lui-même les compétences qu'elle est supposée acquérir ! Or, il s'agit là de tâches

⁷⁰ Toutefois, une des AI étudiées ("M") a depuis sa création une directrice qui travaille à temps complet à titre bénévole. Il s'agit d'une veuve qui avait près de soixante ans lorsqu'elle a créé l'AI pour proposer un nouveau service dans le cadre de l'association des familles dans laquelle elle était impliquée comme bénévole. Mais ce cas fait figure d'exception.

essentielles pour le développement de l'association qui, en dépit de leur caractère répétitif et apparemment peu qualifié, requièrent des capacités multiples et parfois contradictoires :

- pour l'accueil et le téléphone : la disponibilité, l'écoute, la diagnostic de la demande, l'explicitation, la réorientation éventuelle ;
- pour la mise en relation : l'évaluation de l'attente du client, de sa réceptivité face à la mission sociale de l'association, la négociation de l'offre, la définition de critères de recherche du candidat, la rapidité, la persévérance, la force de conviction...
- pour le secrétariat : l'ordre, la méthode, etc.

1.2. Avec l'arrivée de renfort, l'ébauche d'un collectif de salariés

Passée l'étape du démarrage, la situation va évoluer peu à peu avec le recrutement de quelques salariés supplémentaires. Dans cette première période, ceux-ci ne sont toujours pas nombreux, mais leur arrivée permet néanmoins de desserrer quelque peu les contraintes et d'ébaucher une organisation du travail un peu plus élaborée.

Pour les créations de postes de secrétaire à mi-temps et de responsable, il peut s'agir selon les cas d'un premier ou d'un second poste. En ce qui concerne l'arrivée d'un comptable ou d'un aide-comptable, il s'agit en revanche presque toujours d'un premier poste à mi-temps. C'est de l'impact de ces recrutements sur l'organisation du travail qu'il sera question ici. Nous avons vu précédemment que, dans quelques AI, la fin de la première période voit en outre l'arrivée d'un permanent spécialisé dans l'accompagnement ou la relation clientèle. Toutefois, nous ne traiterons pas ici des modifications induites par ces derniers recrutements ; le lecteur est invité à se reporter à l'analyse qui y est consacrée dans l'étude de la seconde période, car ces changements ne paraissent pas de nature différente selon qu'ils interviennent à la fin de la première période ou au début de la seconde.

Le fait qu'il y ait désormais plusieurs salariés, que l'amplitude de la journée de travail soit couverte par leur présence successive, va permettre de mieux s'organiser et d'ébaucher une réflexion sur l'organisation du travail. Une certaine continuité peut s'instaurer car les postes de responsables, comme ceux qui relèvent de la gestion administrative, ont d'emblée vocation à être pérennisés et le sont effectivement dans la plupart des cas. En revanche, dans cette première période, les secrétaires ne sont toujours pas stabilisées. Elles se succèdent donc, CES après CES, ce qui ralentit sensiblement la professionnalisation de leur activité. Pour tenter de minimiser les difficultés qui en résultent, les responsables de l'association veillent à ménager une période de recouvrement entre les contrats successifs afin de favoriser la transmission des règles et procédures de travail.

La présence de plusieurs salariés permet de jouer sur la complémentarité des compétences. Les secrétaires d'accueil en bénéficient au premier chef. D'abord parce que les fonctions qui leur incombent peuvent se trouver allégées, tant en nombre qu'en charge de travail. Ainsi, s'il y a deux secrétaires qui se succèdent dans la journée, toutes deux assureront les fonctions d'accueil et de téléphone, mais l'une pourra se concentrer sur le secrétariat et l'autre sur la fonction d'aide comptable, en lien avec leurs centres d'intérêts ou leurs formations respectives. Autre exemple, l'arrivée d'un comptable peut décharger la secrétaire du suivi administratif, ou simplement limiter son travail au suivi de base, tandis que le comptable se chargera des situations complexes. De même, la présence d'un responsable peut placer les secrétaires en position d'appui, et non plus en première ligne, sur la fonction mise en relation.

Par ricochet, l'arrivée de renforts offre aux secrétaires d'accueil des opportunités de professionnaliser leur propre activité. Elles s'en saisissent plus ou moins, selon leur rapport à

leur activité dans le contexte de précarité qui les caractérise⁷¹. Moins surchargées et surtout moins dispersées, elles peuvent se focaliser sur leurs responsabilités pour prendre des initiatives, par exemple améliorer la conception du fichier des bénéficiaires, ou le mode de gestion des contrats de travail liés aux missions. Mieux encadrées, elles peuvent participer à un travail de réflexion sur l'accueil, la manière de présenter l'AI aux différents interlocuteurs, ou encore sur les critères de choix des candidats à envoyer en mission. Enfin l'arrivée de « professionnels » leur donne la possibilité d'améliorer leurs compétences. Ainsi, un comptable nouvellement recruté peut leur transmettre des connaissances en matière de droit du travail ou de droit social, leur permettant ainsi d'améliorer la qualité du suivi administratif. Autre exemple, l'arrivée d'une personne expérimentée en informatique peut faciliter leur apprentissage dans ce domaine.

Quant aux directeurs, ils continuent généralement à cumuler de multiples fonctions ; ils interviennent à la fois « dehors » et « dedans ». La plupart du temps, ils partagent la fonction relations extérieures avec le président. C'est eux qui se chargent de la relation clientèle. Ils assurent la prospection de nouveaux clients, sauf lorsque les réseaux des bénévoles suffisent à alimenter l'association en offres. Ils se déplacent sur le lieu des missions en cas de besoin. Mais ils travaillent aussi dans l'association ; ils animent le petit groupe des permanents, participent souvent à la mise en relation, parfois au premier entretien en l'absence de bénévoles, mais rarement à l'accompagnement.

Lorsqu'il y a des bénévoles ils sont toujours actifs, mais ils cessent peu à peu d'être omniprésents dans le fonctionnement quotidien de l'association. Dès lors que l'association a recruté un responsable salarié, celui-ci les décharge de certaines tâches, par exemple le suivi sur le lieu des missions en cas de problème. Les bénévoles peuvent diversifier leurs interventions : certains restent ancrés au cœur du dispositif (renfort en cas de besoin à l'accueil, premier entretien, suivi administratif, suivi social...), tandis que d'autres créent des activités un peu périphériques, par exemple l'animation d'un atelier de réparation de vélos. Il faut noter que l'accompagnement repose largement sur leurs épaules en cette fin de première période. Il est d'ailleurs très diversement assuré d'une association à l'autre. Seul le suivi administratif est assez souvent pris en charge au sein de l'équipe restreinte des permanents salariés.

Toutefois la situation peut être différente dans deux cas : lorsque l'association recrute un accompagnateur spécialisé dès la fin de la première période, auquel cas nous avons vu qu'il y a anticipation sur les transformations de la seconde période, et aussi lorsque le responsable ne relève pas du pôle direction mais du pôle accompagnement. En effet, dans quelques AI créées par des militants de terrain, la direction est durablement assurée par des membres du conseil d'administration et un responsable salarié est recruté assez rapidement parmi les militants fondateurs. L'intitulé de l'un de ces postes est « animateur permanent » ; son titulaire assure l'animation des permanents, mais en outre il est chargé spécifiquement du premier entretien et de tout l'accompagnement, et il partage la mise en relation avec la secrétaire. Un autre est identifié comme « responsable des travaux occasionnels ». Contrairement au cas précédent, son titulaire ne se pose pas en animateur de ses collègues de travail ; ses missions spécifiques sont la mise en relation et le suivi des missions, mais il participe aussi au premier entretien, voire à l'accueil en cas de besoin.

Durant la première période, l'organisation du travail reste donc sommaire ; elle est directement influencée par l'origine de l'association, et notamment par la présence éventuelle de bénévoles. Presque toujours, les fonctions qui supposent une présence continue relèvent

⁷¹ Il est difficile d'être précis sur ce point dans les cas où la secrétaire de cette époque n'est plus dans l'AI au moment de l'enquête. Ce sont les personnes recrutées à partir de 1993 environ qui ont pu tirer profit de leur investissement professionnel grâce à la possibilité de pérenniser les postes dans le cadre du CEC.

rapidement d'un permanent salarié. Lorsqu'un binôme de salariés est constitué, responsable et secrétaire, le partage des fonctions se précise un peu plus, mais s'il s'agit toujours d'aller à l'essentiel. Un tri est opéré entre fonctions jugées incontournables et fonctions considérées comme moins prioritaires, en lien avec le projet de l'AI : tantôt ce sont surtout les fonctions de la relation clientèle qui sont négligées, tantôt ce sont celles de l'accompagnement. Quant à la professionnalisation, elle reste nécessairement limitée dans le contexte du turn-over incessant qui affecte les secrétaires.

Dans la dernière partie de cette première période, l'arrivée de renforts qui ont vocation à rester dans l'AI – comptables surtout, plus rarement accompagnateurs ou techniciens – permet l'ébauche d'un collectif de travail. Certaines fonctions sont redistribuées, allégeant la charge des permanents plus anciens qui peuvent se recentrer sur leurs missions propres. Toutefois, les responsables continuent à cumuler de nombreuses fonctions, et les bénévoles, s'il y en a, demeurent des pièces importantes du dispositif, notamment en ce qui concerne les fonctions de l'accompagnement (premier entretien, suivi social, etc.). C'est dans ce contexte que débute la seconde période, avec la stabilisation des secrétaires d'accueil.

Au terme de cette analyse de la première période, il apparaît que, par delà la diversité des situations, il se dégage à bien des égards une logique commune en matière d'évolution de l'organisation du travail et de professionnalisation de l'activité. Cette observation nous amène donc à nuancer notre hypothèse initiale de démarrage « en ordre dispersé ». Nous allons à présent nous intéresser à la deuxième période pour tester la validité du second volet de notre hypothèse, qui prévoit la convergence vers un modèle unique en ce qui concerne l'organisation du travail et la professionnalisation de l'activité au sein des AI. Nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre qu'un certain nombre de « métiers » structurent désormais les équipes de permanents, avec une diversité de configurations qui renvoie à la stratégie de l'association. Le chapitre suivant mettra en évidence qu'il existe deux modèles principaux d'organisation du travail qui correspondent à deux façons différentes pour l'AI d'exercer son « métier » de structure d'insertion par l'économique.

2 - La seconde période : des équipes qui se structurent diversement autour de nouveaux « métiers », en lien avec les priorités des AI

L'entrée dans la seconde période ouvre la voie à une nouvelle étape en matière de professionnalisation. Deux facteurs interviennent en ce sens : la stabilisation des secrétaires d'accueil et la création d'un nouveau poste, pour lequel les AI recrutent des permanents déjà détenteurs d'une professionnalité en rapport avec le poste à pourvoir. La création de ce poste marque l'abandon de la logique de la nécessité qui prévalait dans la première période et le basculement dans une logique d'arbitrage : au-delà des métiers incontournables déjà en place, l'AI va maintenant choisir de privilégier tel ou tel métier « optionnel ». En fonction de la priorité de l'association – parcours des bénéficiaires ou volume d'activité –, ce poste relève soit de l'accompagnement, soit de la relation clientèle. Cette option va influencer l'évolution ultérieure de l'équipe. Les quelques créations de postes qui interviennent par la suite se positionneront presque toutes en référence au choix opéré en ce début de seconde période.

Une fois effectué le recrutement sur ce poste, les fonctions exercées au sein de l'AI peuvent être rattachées à au moins quatre des cinq « pôles d'activité » identifiés : direction, accueil secrétariat, gestion comptabilité, accompagnement des bénéficiaires et relations clientèle. S'il y a eu des bénévoles dans la première période, il y en a toujours dans la seconde, mais ils passent peu à peu au second plan, en position d'appui aux permanents salariés.

Chaque poste de travail comporte plusieurs fonctions élémentaires⁷² qui peuvent relever de pôles d'activité différents. Néanmoins, pour la plupart des postes, il est possible d'identifier une fonction principale. Le plus souvent, l'intitulé du poste facilite le repérage de cette fonction principale, mais ce n'est pas toujours le cas⁷³. Quelques postes sont toutefois « à cheval » sur deux fonctions principales, sans qu'une dominante ne s'affirme clairement. La mise en évidence de la (ou des) fonction(s) principale(s) de chaque poste permet de dessiner la configuration de l'équipe, et de voir apparaître les « métiers de l'AI », dont certains sont incontournables et d'autres optionnels.

Ainsi se dessine peu à peu une pluralité de configurations d'équipes.

Le tableau de la page suivante permet de visualiser la composition des équipes⁷⁴ à partir de la fonction principale exercée par le titulaire de chaque poste de travail. Chaque croix représente un permanent. C'est la date de l'enquête qui a été retenue, mais les créations de postes de la fin de la période (1998 et 1999) ont été spécifiées, de manière à pouvoir identifier la situation de l'équipe vers 1996, 1997.

Ce tableau appelle plusieurs observations :

- Dans certaines AI, plusieurs permanents exercent la même fonction principale. Pour des fonctions comme la comptabilité ou les mises en relation, c'est l'effet « taille de l'AI » qui joue : c'est dans des AI à gros volume d'activité que l'on trouve plusieurs postes. Mais pour certaines fonctions, d'autres paramètres interviennent ; ainsi, l'effectif centré sur l'accueil secrétariat ou sur l'accompagnement dépend plus de l'organisation du travail que du volume d'activité. Une AI petite (« D », 27 000 heures y compris les 3 antennes) ou moyenne (« H », 59 000 heures y compris l'antenne et les 4 permanences) peut compter deux secrétaires d'accueil pour le seul site du siège. Citons encore l'exemple de l'AI « E », de taille moyenne (52 000 heures annuelles, sans antenne ni permanence) qui compte deux secrétaires d'accueil et trois chargés de l'accompagnement : leur travail y est organisé en fonction du sexe des bénéficiaires : une accompagnatrice et une secrétaire s'occupent des femmes, un accompagnateur et un secrétaire des hommes. Quant au troisième accompagnateur, recruté en 1999 pour construire des solutions d'insertion pour les sortants de l'AI, il s'occupe surtout des hommes, car les femmes peuvent évoluer vers une association fille d'emplois familiaux.
- Les quelques postes qui sont « à cheval » sur deux fonctions principales dessinent des couples : comptabilité et accueil secrétariat, accueil secrétariat et accompagnement (c'est le cas de deux objecteurs de conscience dans l'AI « C »), accompagnement et suivi des chantiers, suivi des chantiers et fonction commerciale. Ces rapprochements ne sont pas aléatoires : il y a une certaine cohérence entre les fonctions principales associées deux à deux, en particulier par rapport à la distinction entre postes sédentaires et postes tournés vers l'extérieur.
- Le plus souvent, la fonction principale du poste permet de rattacher celui-ci en priorité à un pôle d'activité, mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, même si elle constitue l'unique fonction principale d'un poste, la fonction « suivi des chantiers » peut, selon la manière dont elle est

⁷² La notion de fonction élémentaire et la liste de ces fonctions au sein des AI ont été présentées en introduction du présent chapitre.

⁷³ Ainsi l'intitulé « chargé de mission » est ambigu : il désigne le commercial dans une AI et le chargé des mises en relation dans une autre.

⁷⁴ Toutefois le tableau ne concerne que douze AI sur les quatorze qui ont été étudiées. En effet, pour deux d'entre elles, l'information n'a pas pu être recueillie avec une précision suffisante.

Composition des équipes des permanents⁷⁵ selon la fonction principale de chacun

AI ⁷⁶	Directeur	Comptable	Secrétaire d'accueil	Chargé accompagnement	Suivi des chantiers	Commercial	Chargé des MER	Secrétaire sans accueil	Autre
L	X	XX (dont 1 aide)	X		X	X			
G	X		X			X X créé 1999			X /conv. 1 psycho ½ tps
I	X	X	X	X	X		X		
C	X		X	XX (2 objecteurs consc.)					
F	X	X	X	X Créé 1998					
N	X	XX (dont 1 aide)		XX		X Créé en 1998	XX	XX	X Accueil pur
E	X	XX (dont 1 aide)	XX	XXX 3 ^{ème} poste créé 99 pour sorties insertion					XX /conv 2 psycho ½ tps
H	X		XX	Bénévole « pro »	XX				
M	Bénévole temps plein		X	X					
D			XX	Plusieurs bénévoles			X		
B	X	X	X (½ tps)	X					Animatrice atelier
J	X	X	X	X					

exercée, relever de l'un des pôles accompagnement ou relation clientèle, ou des deux à la fois. A fortiori, les postes qui cumulent deux fonctions principales sont susceptibles de renvoyer à deux pôles d'activité différents (comptabilité et accueil secrétariat, accueil secrétariat et accompagnement), bien que cela ne soit pas automatique (le couple suivi des chantiers /accompagnement peut relever du seul pôle accompagnement, et le couple suivi des chantiers /fonction commerciale du seul pôle relation clientèle).

➤ Certaines fonctions principales sont présentes dans la quasi totalité des associations : celle de directeur, de comptable et de secrétaire d'accueil. D'autres en revanche n'apparaissent que de manière exceptionnelle : c'est le cas du couple agent d'accueil / secrétaires n'assurant pas d'accueil que l'on rencontre uniquement dans la plus « grosse » des AI étudiées (désignée par

⁷⁵ Rappelons que seuls les permanents affectés au siège de l'association sont pris en compte dans ce tableau. Celui-ci exclut donc les permanents des éventuelles antennes, ou ceux qui passent l'essentiel de leur temps dans des permanences.

⁷⁶ Chaque AI est représentée ici par la lettre qui lui a été affectée dans le présent rapport. Le lecteur pourra se reporter à l'annexe du chapitre 2 où sont présentées les principales caractéristiques de chacune des AI.

la lettre "N"). L'explication de ce particularisme est la suivante : cette association accueille dans ses locaux ses deux associations filles, une AEF et une EII, et l'agent d'accueil s'occupe des trois associations simultanément, ce qui justifie un poste à temps complet pour cette seule fonction élémentaire. Cette même association se distingue encore par la présence de deux postes ayant pour dominante la fonction mise en relation, alors que le plus souvent, il s'agit d'une fonction élémentaire associée à une autre fonction principale.

➤ Les bénévoles qui assurent en première ligne une fonction principale se font très rares. Lorsque il y a eu des bénévoles dans la première période, il continue à y en avoir dans la seconde, mais, sauf exception, ils passent désormais au second plan, en position d'appui aux permanents salariés. C'est là une des caractéristiques fortes de cette seconde période.

➤ L'« effet priorité » apparaît clairement, grâce à la présentation du tableau, qui regroupe dans sa partie supérieure les AI qui donnent la priorité au volume d'activité, et dans sa partie inférieure celles qui privilégient au contraire le parcours des bénéficiaires. Il n'y a pas de commercial dans les AI de la seconde catégorie (parcours), et, symétriquement, peu d'accompagnateurs dans les AI centrées sur le volume d'activité, du moins jusqu'en 1998⁷⁷. Mais attention : si l'absence de permanent affecté au premier chef au pôle d'activité accompagnement ou relation clientèle traduit effectivement que les activités de ce pôle ne sont pas prioritaires aux yeux de l'AI considérée, pour autant cela ne signifie pas nécessairement que les fonctions de ce pôle sont complètement négligées dans cette AI. D'une part, ces fonctions, ou certaines d'entre elles, peuvent faire partie des missions de permanents qui relèvent à titre principal d'un autre pôle d'activité. C'est notamment le cas de directeurs qui assurent les fonctions prospection clientèle et relations clientèle en plus de leurs fonctions de direction. D'autre part, certaines fonctions relevant de l'accompagnement sont parfois assurées dans le cadre de conventions qui permettent de financer un poste à temps partiel. Il s'agit surtout de postes de psychologues à mi-temps qui se chargent de l'accompagnement social.

➤ Dans la dernière période (1998-99), quelques nouvelles créations de postes sont observées sur les pôles accompagnement et relations clientèle. Il s'agit soit de créer un poste centré sur le pôle jusque là "manquant" (par exemple un chargé de développement clientèle au sein de la grosse AI "N"), soit de renforcer le pôle prioritaire de l'association en lui adjoignant un nouveau permanent, éventuellement en le chargeant d'une mission spécifique (par exemple celle de favoriser les sorties insertion en menant à bien un projet de création d'un groupement d'employeurs). Pour ces missions, la mesure emploi jeune permet de recruter de jeunes sans expérience professionnelle issus de l'enseignement supérieur.

Conclusion du chapitre

En résumé, les postes des permanents peuvent en première approche être appréhendés à partir de leur fonction principale. Ces fonctions principales structurent des « métiers » de l'AI. Chacune des équipes regroupe un certain nombre de ces métiers, selon une configuration à chaque fois singulière, mais qui obéit néanmoins à une certaine logique. Certains métiers sont présents dans presque toutes les associations intermédiaires : directeur, comptable, secrétaire d'accueil ; quant aux autres, leur présence renvoie à des conditions particulières qui obéissent néanmoins à certaines régularités. Différents paramètres peuvent être identifiés : le volume d'activité, qui peut par exemple justifier le recours à des métiers « standard » comme l'accueil et le standard téléphonique ou encore le secrétariat de direction ; mais aussi la stratégie

⁷⁷ A noter tout de même en colonne « Autre » l'existence d'une convention finançant le poste d'une psychologue à 1/2 temps dans une AI à priorité volume.

prioritaire de l'association qui explique généralement le choix entre accompagnateur et chargé du développement commercial, etc.

Toutefois, si elle permet d'identifier les métiers, la prise en compte de la fonction principale ne suffit pas à les caractériser. Pour approfondir l'analyse, il est nécessaire de s'interroger sur les contenus des postes, les modes opératoires et l'articulation entre les activités des uns et des autres. Cela suppose d'intégrer la dimension de l'organisation du travail. Tel est l'objet du chapitre suivant, dans lequel nous constaterons qu'il existe deux modèles principaux d'organisation du travail qui renvoient à deux conceptions différentes que l'association intermédiaire peut avoir de « son métier ». En outre, nous y trouverons l'explication de notre observation du chapitre trois selon laquelle le volume d'activité ne suffit pas à expliquer la taille de l'équipe⁷⁸.

⁷⁸ En effet, nous avons vu au chapitre trois qu'à un volume d'activité voisin peut correspondre un nombre de salariés sensiblement différent : 20 salariés pour 215 000 heures de mise à disposition dans l'AI « N », soit un pour 11 000 heures, mais seulement 9 salariés pour 170 000 heures dans l'AI « L » (un pour 19 000 heures), et même 5 salariés pour 170 000 heures dans l'AI « M » (un pour 34 000 heures). Ces chiffres concernent l'ensemble de l'activité de l'AI telle qu'elle a été déclarée à la Direction du travail (DDTEFP) pour l'année 1998 ; ils incluent donc l'activité et les effectifs des éventuelles antennes et permanences.

L'organisation du travail : deux figures du « métier » de l'AI

Nous allons à présent approfondir l'analyse du contenu des postes de travail et étudier leur articulation afin de caractériser l'organisation du travail des permanents. L'organisation du travail est en effet un élément essentiel pour comprendre la manière dont l'AI exerce son « métier » d'insertion par la mise en situation de travail. Nous verrons ainsi qu'il n'existe pas un modèle unique en matière d'organisation du travail et de professionnalisation de l'activité au sein des AI : l'évolution au cours de la seconde période ne dessine pas une, mais deux figures du « métier » de l'AI.

De manière plus ou moins formelle, les AI ont développé au cours de cette seconde période une réflexion sur leur manière de travailler. Certaines y ont été contraintes par la nécessité de faire face à des situations de crise, d'autres y ont été encouragées en tant que membre de réseaux. En particulier le COORACE a incité les AI à créer des petits groupes de travail en vue d'améliorer le service rendu aux bénéficiaires. Réunissant souvent salariés et bénévoles, ces groupes ont travaillé par thèmes : accueil, suivi, communication sont les thèmes les plus fréquents. Mais même en l'absence d'une telle démarche, l'organisation du travail s'est trouvée mise en question : d'abord par les dirigeants (président, principaux administrateurs, directeur), à travers leur politique de recrutement, notamment lors de la création de postes nouveaux, ensuite par le directeur, dans le cadre de son rôle d'animateur de l'équipe, et enfin par les permanents eux-mêmes, au fur et à mesure de la consolidation de l'équipe de travail.

C'est la continuité qui est source de professionnalisation pour les secrétaires (meilleure connaissance des fichiers, des divers interlocuteurs de l'AI, investissement dans l'amélioration des méthodes, etc.). A l'inverse, c'est la rupture, la remise en question des modes opératoires antérieurs, qui va enclencher une dynamique de professionnalisation avec l'arrivée de professionnels au cœur de l'activité, dans le triptyque accueil secrétariat, accompagnement et relations clientèle, c'est à dire précisément là où il n'y en avait généralement pas jusque là.

Les permanents de l'AI peuvent être salariés ou bénévoles. Nous avons fait le choix de présenter d'abord l'organisation du travail des salariés, car ce sont eux qui constituent le « noyau dur » de l'équipe dans cette seconde période : c'est en fonction d'eux que se positionnent désormais les éventuels bénévoles. L'évolution du rôle des bénévoles dans l'équipe et la question de la tension entre professionnalisation et bénévolat seront traitées dans un chapitre ultérieur.

1 - Une pluralité de modes d'organisation du travail

Pour étudier l'organisation du travail des salariés, nous partirons de la « configuration » de leurs postes : le contenu de chaque poste est défini à partir des fonctions élémentaires⁷⁹ qu'il comporte. Donnons l'exemple du poste de l'« encadrant suivi accompagnement » de l'AI « M » :

RE + RC + SC +A + E + MER +SS + ST + SR + SI

Comme nous l'avons vu au point précédent, il est généralement possible d'identifier la fonction principale du poste. C'est dire que les fonctions élémentaires peuvent être hiérarchisées au sein du poste, certaines étant prioritaires par rapport à d'autres. Dans l'exemple précédent, trois niveaux peuvent être distingués : les fonctions centrales, qui figurent en caractères gras, les fonctions secondaires, en caractère normal, et les fonctions d'appui, sur lesquelles le permanent n'est pas en première ligne, qui sont placées entre parenthèses.

RE + RC + SC +(A) + (E) + (MER) +SS + ST + SR + SI

Cette hiérarchisation des fonctions permet de visualiser la fonction dominante du poste, ici l'accompagnement puisque ce sont toutes les fonctions de suivi qui constituent les fonctions centrales.

En matière d'organisation du travail, la plupart des AI étudiées peuvent être placées sur un axe dont les extrémités seraient d'un côté la polyvalence et de l'autre la spécialisation. Il y a **polyvalence** lorsque les postes de plusieurs salariés de l'équipe présentent une configuration très voisine, et qu'en outre ces postes couvrent une partie importante de l'activité opérationnelle de l'AI. Telle que nous l'entendons, la polyvalence ne se réduit donc pas à la capacité de se remplacer en cas d'absence ; elle suppose un partage régulier et organisé de plusieurs fonctions importantes. Bien sûr, il ne s'agit jamais d'une polyvalence totale. Certaines fonctions échappent à la polyvalence, celles qui relèvent du pôle direction, et celles qui se déroulent à l'extérieur des locaux de l'AI. Concrètement, les fonction accueil (A), premier entretien (E) et mise en relation (MER) constituent le point d'application privilégié de la polyvalence, mais celle-ci concerne aussi dans une large mesure les fonctions du pôle secrétariat (T et S) et certaines fonctions du pôle accompagnement (SA, SR, SI, parfois même le suivi social de base).

A l'opposé, il y a **spécialisation** lorsque les postes de travail sont organisés selon le principe de la complémentarité. La spécialisation est totale si chaque fonction présente est rattachée à un seul poste de travail. Le recours à ces catégories suppose quelques précautions, car certaines situations peuvent prêter à confusion. Ainsi, du fait de son volume d'activité particulièrement important, une AI organisée sur le mode de la spécialisation des fonctions a dû doubler

⁷⁹ Pour mémoire, voici la liste des fonctions et les sigles utilisés :

A pour accueil	
AC pour aide-comptable	S pour secrétariat (sauf téléphone et accueil)
C pour comptable	SA pour suivi administratif du bénéficiaire (droits, papiers)
D pour fonctions de direction	SC pour suivi de la mission dans l'intérêt du client
E pour 1 ^{er} entretien bénéficiaire	SI pour suivi insertion professionnelle (but : sortie de l'AI)
MER pour mises en relation	SR pour suivi au retour de mission du bénéficiaire (bilan)
PC pour prospection clients	SS pour suivi social du bénéficiaire
RC pour relations clients	ST pour suivi du travail du bénéficiaire en mission
RE pour relations extérieures	T pour téléphone

certaines de ses postes au fil du temps (il s'agit de l'AI « N »). Puisque cela n'a pas remis en cause l'organisation antérieure du travail, on ne parle pas pour autant de polyvalence. Autre exemple, une AI a recruté deux accompagnateurs à qui sont confiées les mêmes fonctions, l'un s'occupant des bénéficiaires hommes et l'autre des femmes. Cette organisation particulière de la complémentarité renvoie au modèle de la spécialisation, même si les configurations des deux postes sont identiques (il s'agit de l'AI « E »).

A titre d'illustration, voici deux systèmes de configurations des postes observés dans les AI étudiées, l'un typiquement polyvalent et l'autre franchement spécialisé. Pour la polyvalence, nous avons retenu le cas de l'AI « M ». Les permanents présents à la date de l'enquête sont classés par ordre chronologique de leur arrivée dans l'AI.

Directrice (bénévole)	D + RE + PC + A + T + E + MER + SS + SR + SI
Secrétaire gestion compta	AC + C + (S) + A + T + E + MER + SA + SR + SI
Secrétaire gestion compta	AC + C + (S) + A + T + E + MER + SA + SR + SI
Secrétaire d'accueil	S + (AC) + A + T + E + MER + SA + SR + SI
Encadrant accompagnement	RE + RC + SC +(A) + (E) + (MER) +SS + ST + SR + SI

Pour la spécialisation, c'est l'exemple de l'AI « L » qui est présenté ici. C'est l'enchaînement logique des fonctions qui a été privilégié dans l'ordre de présentation des postes.

Directeur	D + RE	
Commercial	PC + RC + SC +SI	(SC : aspect relationnel)
Secrétaire d'accueil	T + A + E + MER + S + SA	(SA basique)
Responsable de chantier	SC + ST	(SC et ST : aspects techniques)
Aide-comptable	AC	
Comptable	C + SA + (D)	(SA complexe)

Dans la plupart des AI, l'un ou l'autre de ces modèles de la polyvalence et de la spécialisation se met en place progressivement au fil des recrutements et des choix d'organisation du travail qui les accompagnent. La même situation de départ, la concentration des fonctions entre les mains d'un tout petit nombre de permanents, va évoluer dans l'un ou l'autre sens. Prenons d'abord l'exemple de l'AI « I » qui correspondait parfaitement au schéma type de la première période et a évolué dans la continuité, sans connaître de crise. L'organisation du travail y a connu un mouvement de spécialisation progressive, avec le recrutement de profils nettement différenciés pour effectuer des tâches relevant de pôles d'activités distincts. La directrice, qui cumulait pratiquement toutes les fonctions dans les premières années, a successivement recruté une secrétaire, un commercial (qui par la suite a aussi pris en charge les mises en relations), un comptable, un animateur pour le suivi des chantiers et une chargée de l'accompagnement. A présent, la directrice n'assure plus que la direction et les relations extérieures. C'est là le schéma classique de mise en place du modèle de la spécialisation durant la seconde période.

L'exemple de l'AI « M », dont la configuration des postes a été présentée ci-dessus, n'est pas moins typique de la mise en place de la polyvalence. Elle aussi s'est développée régulièrement, sans difficultés particulières. Au début, la directrice bénévole faisait tout, secondée par deux jeunes filles en TUC qui ne sont pas restées. Trois ans après le démarrage de l'activité, la première secrétaire encore en place a été recrutée avec un niveau V en comptabilité. Au-delà de son rôle spécifique en comptabilité, elle a rapidement partagé toutes les fonctions opérationnelles que la directrice continuait pour sa part à exercer dans les locaux de l'AI. Quatre ans plus tard une seconde secrétaire comptable est venue renforcer la puissance de travail de l'équipe ; entrée avec un niveau IV en comptabilité, elle exerce les mêmes fonctions que son alter ego. Trois ans se sont encore écoulés avant l'arrivée d'une troisième secrétaire, à

profil administratif cette fois, qui assure le secrétariat au lieu de la comptabilité, et pour le reste partage les tâches de ses collègues. En dernier lieu a été recruté un responsable de l'accompagnement, particulièrement chargé des fonctions du « dehors », avec l'objectif de soulager, et à terme de remplacer progressivement, la directrice bénévole alors âgée de 75 ans. Son affectation particulière ne l'empêche toutefois pas de seconder si nécessaire les autres permanentes sur leurs fonctions attitrées.

Sans être toutes aussi typiques que celles qui sont présentées ci-dessus, la plupart des AI étudiées peuvent être positionnées sur cet axe polyvalence /spécialisation, avec une tendance nette d'un côté ou de l'autre.

Toutefois quelques AI relèvent d'un troisième modèle, celui de la **personnalisation**, où la plupart des fonctions importantes sont concentrées entre les mains d'un personnage central autour duquel gravitent quelques assistants. Ce cas de figure évoque la première période, lorsque le responsable assurait lui-même toutes les tâches non susceptibles d'être déléguées à une secrétaire en CES peu expérimentée ou à d'éventuels bénévoles présents seulement par intermittence. Pourtant, la personnalisation ne s'inscrit pas comme la spécialisation ou la polyvalence dans la continuité « naturelle » de la concentration observée dans la période précédente. Au contraire, dans les AI étudiées qui relèvent de cette catégorie de la personnalisation, cette situation résulte de circonstances particulières. Deux causes peuvent être évoquées.

➤ Une crise qui menace la survie de l'AI, et oblige ses responsables à prendre des mesures drastiques, y compris la réduction de l'effectif des permanents. Le personnage central est alors un nouveau directeur recruté pour redresser la situation. Aidé d'une secrétaire, il cumule les fonctions, jusqu'au moment où il sera à nouveau possible de recruter. La crise conduit donc à reproduire dans la seconde période le schéma de la première ; si la situation se redresse, la période de personnalisation devrait logiquement prendre fin.

➤ Une politique de recrutement atypique, avec pour personnage central un accompagnateur, dans une petite AI d'origine militante. Avec deux étapes dans la conception du rôle de l'AI. D'abord une optique de service « de dépannage » à court terme, sans volonté d'inscrire l'AI dans la durée ou dans l'environnement associatif et institutionnel, qui explique une impasse durable sur le poste de directeur ou encore le choix de recruter des militants au chômage plutôt que des professionnels. Puis un changement tardif de politique, avec le recrutement d'un accompagnateur plus professionnel que ses collègues qui va prendre en charge l'essentiel des responsabilités opérationnelles.

A titre d'exemple, voici la configuration des postes à la date de l'enquête dans l'AI « B » qui correspond à ce dernier cas de figure.

Directeur	D + RE
Responsable accueil suivi	(RC) + T + A + E + MER + SS + SA + ST + (SR) + SI
Accueil secrétariat(1/2 tps)	S + T + A + (E) (autre 1/2 tps: communication dans 1 assoc liée)
Comptable	AC + C
Gestionnaire d'équipements	s'occupe des ateliers couture et repassage (femme à 1/2 tps)
Monitrice animatrice	organise des activités d'animation pour les bénéficiaires

Le caractère atypique – temporaire ou spécifique – de ce modèle de la personnalisation nous amènera à focaliser notre attention sur les deux modèles principaux, la spécialisation et la polyvalence, qui constituent les deux formes classiques d'évolution de la répartition du travail dans la deuxième période.

L'articulation des fonctions privilégiées et de l'organisation du travail donne à voir la manière dont l'AI conçoit sa mission et exerce « son métier » spécifique. Le tableau de la page suivante

reproduit le tableau du chapitre précédent, en le complétant en première colonne par deux indications supplémentaires : la taille de l'AI⁸⁰ et le modèle d'organisation du travail en vigueur à la date de l'enquête.

C'est au cœur même du « métier » de l'AI, au sein des pôles « accueil secrétariat », « accompagnement » et « relation clientèle », que s'enracine la dualité de l'exercice de sa mission. Deux modèles polaires peuvent être distingués :

1. celui de l'AI donnant la priorité au volume d'activité et s'organisant sur le mode de la spécialisation : de taille moyenne ou importante, elle se veut efficace. Elle s'attache à satisfaire sa clientèle et à l'étendre, s'efforce de faire travailler régulièrement ses bénéficiaires, parmi lesquels un noyau dur de fidèles qui trouvent là un revenu d'appoint assez régulier en attendant une éventuelle opportunité d'insertion professionnelle. Elle n'a pas de bénévoles. Son directeur ne s'implique pas dans le travail quotidien. Elle compte une secrétaire d'accueil spécialisée, probablement un commercial s'occupant aussi du suivi des chantiers, à moins qu'il n'y ait aussi un chargé de suivi des chantiers, et assez souvent un accompagnateur ou une psychologue à mi-temps sur convention.
2. celui de l'AI donnant la priorité au parcours des bénéficiaires et s'organisant sur le mode de la polyvalence : de taille petite ou moyenne, elle se veut avant tout à l'écoute de la demande du bénéficiaire. La disponibilité prime sur l'efficacité. Tout bénéficiaire est activement pris en compte, même s'il est trop éloigné de l'emploi pour pouvoir être positionné sur une mission. La dimension militante est souvent forte, la participation des bénévoles est valorisée, même s'ils n'interviennent désormais qu'en appui des salariés. Le directeur s'implique dans le travail quotidien ; il s'occupe notamment de la prospection et de la relation clientèle. Il y a deux (parfois trois) secrétaires d'accueil polyvalentes, un chargé de l'accompagnement s'occupant aussi du suivi des chantiers (sauf s'il y a aussi un chargé du suivi des chantiers, mais c'est surtout le cas dans les AI de taille moyenne).

Cette opposition peut paraître schématique. Elle rend pourtant compte d'une polarisation réelle et vise surtout à offrir une grille de lecture de cette réalité. Pour autant, comme le montre le tableau, toutes les AI ne rentrent pas dans ce cadre. Les plus grosses sont organisées sur le mode de la spécialisation même si elles privilégient le parcours du bénéficiaire ; certaines ont attendu d'atteindre une masse critique suffisante pour réorienter peu à peu leur priorité du volume vers le parcours ; celles qui traversent une crise se recentrent provisoirement sur un personnage clé qui s'attache avant tout à relancer l'activité, même si l'orientation antérieure privilégiait le parcours, etc.

Nous avons précisé au début de ce chapitre que notre analyse de l'organisation du travail concernait uniquement le site du siège de l'association, et qu'elle ne pouvait pas être extrapolée au cas des éventuelles antennes. Nous allons à présent aborder, mais de manière beaucoup plus succincte, ce cas particulier que constituent les antennes.

⁸⁰ La taille de l'AI est déterminée à partir du volume d'heures de mise à disposition réalisé en 1998, antennes et permanences incluses. Dans le tableau, les AI « petites » ont réalisé 25 à 30 000 heures dans l'année, les « moyennes » entre 50 et 75 000 heures, les « grosses » entre 150 et 175 000 heures, et la « très grosse » 215 000 heures.

Priorité, fonctions principales⁸¹ et organisation du travail dans l'AI

AI ⁸²	Taille Priorité Organisation du travail	Directeur	Comp- table	Secré- taire	Chargé accompa- gnement	Suivi des chantiers	Commer- -cial	Chargé des MER	Secrétai- re sans accueil	Autre
L	Grosse Volume Spécialisation	X	XX (dont 1 aide)	X		X	X			
G	Moyenne Volume Spécialisation	X		X		X				X /conv. 1 psycho ½ tps
I	Moyenne Volume Spécialisation	X	X	X	X	X	X			
C	Petite Volume (crise) Polyvalence	X	X		XX (2 objecteurs consc.)					
F	Moyenne Volume (crise) Personnalisation	X	X	X	X Créé 1998					
N	Très grosse Parcours Spécialisation	X	XX (dont 1 aide)		XX		X Créé en 1998	XX	XX	X Accueil pur
E	Moyenne Parcours Spécialisation	X	XX (dont 1 aide)	XX	XXX 3 ^{ème} poste créé 99 pour sorties insertion					XX /conv 2 psycho ½ tps
H	Moyenne Parcours Polyvalence	X		XX	Bénévole « pro »	XX				
M	Grosse Parcours Polyvalence	Bénévole temps plein	XX			X				
D	Petite Parcours Polyvalence			XX	Plusieurs bénévoles			X		
B	Petite Parcours Personnalisation	X	X	X (½ tps)	X					Animatri- ce atelier
J	Moyenne Parcours Personnalisation	X	X	X	X					

⁸¹ Rappelons que seuls les permanents affectés au siège de l'association sont pris en compte dans ce tableau. Celui-ci exclut donc les permanents des éventuelles antennes, ou ceux qui passent l'essentiel de leur temps dans des permanences.

⁸² Chaque AI est représentée ici par la lettre qui lui a été affectée dans le présent rapport. Le lecteur pourra se reporter à l'annexe du chapitre 2 où sont présentées les principales caractéristiques de chacune des AI.

2 - Le cas particulier des antennes

Les permanents affectés dans les antennes se trouvent en effet dans une situation différente de celle de leurs collègues du siège. Ils évoluent à la périphérie de l'équipe, dans le cadre d'un partage des fonctions qui impose une coordination étroite sur certains registres, tout en laissant une grande autonomie à l'antenne sur les autres dimensions du travail.

Dans la plupart des AI étudiées, notre investigation n'a pas concerné les antennes éventuelles de manière aussi approfondie que le site du siège. Aussi ne nous livrerons-nous pas ici à des développements détaillés, nous contentant de présenter un certain nombre d'observations que nous avons pu réunir à partir des informations recueillies auprès de responsables des AI, mais aussi de permanents des sièges, et dans quelques cas directement auprès de permanents des antennes.

Selon son importance, l'antenne compte un ou deux permanents, exceptionnellement trois, représentant au total entre un mi-temps et deux temps complets et demi. En règle générale, l'antenne a en charge les fonctions opérationnelles (celles de la relation avec les clients et avec les bénéficiaires) et s'en remet au siège pour la gestion et la comptabilité, tant en ce qui concerne les missions (la saisie des contrats, la paye des intervenants, la facturation aux clients...) que les contrats de travail des permanents (édition de la paye, gestion des absences, formation, etc.). Le siège assure aussi auprès de l'antenne une fonction de conseil, voire de recours en cas de problème, notamment en matière de droit social et de droit du travail. Il s'agit alors de mobiliser les compétences des permanents du siège, ou, au-delà, de bénéficier du réseau des relations qu'ils ont construit avec d'autres structures du secteur social ou de l'insertion professionnelle.

Vu l'étroitesse de son effectif, l'antenne ne peut guère opter pour une stricte division du travail. Même lorsque les permanents du siège sont organisés sur le mode de la spécialisation, celui ou ceux de l'antenne travaillent de manière différente : la polyvalence y est plus développée. C'est l'évidence lorsqu'il s'agit d'une petite antenne qui ne compte qu'un seul permanent, mais cela reste vrai en présence d'un responsable et d'une secrétaire. Certes, travailler en binôme permet de répartir les attributions : le responsable est souvent à l'extérieur tandis que la secrétaire assure une présence constante au bureau de l'antenne. Mais, dans un tel duo, la nécessité de faire face en l'absence de l'autre impose à chacun de connaître l'ensemble des registres d'intervention.

Le fait d'être géographiquement isolé du siège conduit généralement les permanents de l'antenne à développer des relations particulièrement actives avec leur environnement propre. Outre la prospection et l'entretien de relations avec la clientèle, il est jugé important de créer des liens avec les structures locales (municipalité, CCAS ou assistantes sociales qui tiennent des permanences, associations locales). Au siège, ces contacts avec l'extérieur sont l'apanage de quelques permanents, chacun n'intervenant généralement que sur une partie des registres : le directeur pour les relations institutionnelles et parfois la relation clientèle, le responsable de l'accompagnement des bénéficiaires pour le lien avec les structures sociales, etc. Cette ouverture des permanents de l'antenne se trouve facilitée par deux facteurs. D'une part, le permanent a souvent été choisi pour sa bonne connaissance du site de l'antenne (il habite la commune, éventuellement il y est impliqué de longue date dans des activités municipales ou associatives, etc.). D'autre part, l'antenne est fréquemment hébergée dans des locaux municipaux, dans la Mairie ou à proximité immédiate.

Les différences dans les modes de professionnalisation de l'activité des permanents ne se limitent pas à ces écarts en termes d'organisation du travail et d'intensité des relations avec

l'environnement. Il s'y ajoute une difficulté de l'antenne à égaler la compétence technique du siège en matière de suivi des parcours des bénéficiaires, et une tendance à y mettre l'accent sur la recherche du volume d'activité, pour peu que le profil d'un permanent s'y prête. Ce constat renvoie au profil des permanents des antennes. Si l'antenne ne compte qu'une secrétaire à mi-temps, sa capacité d'intervention est par définition réduite. Il lui faut opter pour un fonctionnement sur le mode de la permanence, c'est à dire en utilisant systématiquement les ressources du siège (offres, capacité de suivi, etc.), faute de quoi elle risque de ne pas pouvoir faire face... En revanche, lorsque l'antenne compte deux permanents, sa marge de manœuvre est réelle. Son responsable a souvent un profil du type gestion commerciale. En effet, sauf exception⁸³, il n'y a pas de professionnel de l'accompagnement dans les antennes. Le souci de la pérennité des postes peut amener ce responsable à s'inquiéter au premier chef de l'équilibre budgétaire de son antenne, considérant que pour durer il faut que l'antenne apporte un chiffre d'affaires au moins égal à ce qu'elle coûte (locaux, salaires, frais de fonctionnement, etc.).

Paradoxalement, cette vision « comptable » de la viabilité d'une antenne qui peut prévaloir aux yeux de son responsable n'est pas nécessairement partagée par les responsables de l'AI. En effet, ceux-ci peuvent trouver à l'existence d'une antenne des avantages de nature à contrebalancer son éventuel déficit, surtout si celui-ci paraît transitoire. L'antenne permet à l'AI de s'approprier un territoire plus étendu que celui couvert par le siège. Elle améliore sa visibilité et lui permet de prospecter les offres sur un champ plus vaste. Elle peut constituer un argument dissuasif par rapport à l'installation éventuelle d'une structure concurrente. Elle permet aussi d'élargir l'assiette sur laquelle amortir les frais généraux de fonctionnement, dès lors qu'elle a dû procéder à des recrutements de professionnels spécialisés. Enfin, elle contribue à créer un espace de mobilité pour les permanents.

Conclusion du chapitre

De cette analyse, nous retiendrons que, par delà l'inévitable complexité du réel, deux grandes catégories émergent en matière d'organisation du travail, la spécialisation et la polyvalence, et que l'engagement dans l'une ou l'autre voie s'explique dans une large mesure par la prise en compte conjointe du volume d'activité et de la stratégie de l'association. La professionnalisation progresse partout depuis la stabilisation des secrétaires d'accueil et l'arrivée de permanents « professionnels » de l'accompagnement ou de la relation clientèle qui ont impulsé une dynamique nouvelle à partir de leur domaine de compétence spécifique. Mais les modalités de cette professionnalisation sont loin d'être uniformes ; elles sont au contraire largement tributaires des formes d'organisation du travail, et donc in fine des facteurs explicatifs évoqués ci-dessus, volume d'activité et stratégie de l'association.

L'analyse développée à partir de notre hypothèse de départ nous permet donc d'y revenir avec un constat mitigé : certes, il existe un mouvement de professionnalisation des permanents des associations intermédiaires ; effectivement, il s'agit d'une évolution en deux temps ; mais l'hypothèse de convergence à partir d'une situation initiale de dispersion n'est pas vérifiée. Dans la première période, la faiblesse des marges de manœuvre se traduit plutôt par une homogénéité des pratiques de recrutement et de travail, alors que dans la seconde l'acquisition d'une maîtrise, certes relative, des choix permet de développer une stratégie et d'opérer des

⁸³ « N », qui est une très grosse AI centrée sur le parcours (20 permanents salariés au total), se soucie de la qualité du suivi des bénéficiaires dans ses antennes : dans l'une intervient depuis longtemps un éducateur spécialisé bénévole travaillant en horaires décalés ; une autre accueille depuis peu une éducatrice spécialisée en formation (lors de son stage de 3^{ème} année). S'il y a effectivement trois permanents dans ces antennes : un responsable à profil Bac + 2 gestion commerciale, une secrétaire, et un chargé de l'accompagnement (à temps incomplet toutefois), il n'y a à la date de l'enquête que deux postes financés. L'accompagnement des bénéficiaires y est donc encore tributaire de solutions « gratuites », du type bénévole ou stagiaire.

arbitrages qui aboutissent à une dualité des situations en matière d'organisation du travail et donc de manière pour l'AI d'exercer son « métier » de structure d'insertion par l'activité économique.

Nous allons à présent poursuivre l'étude de la professionnalisation en nous attachant à la dimension de la professionnalisation des personnes elles-mêmes. Les deux chapitres suivants sont consacrés à l'analyse de la trajectoire antérieure des permanents salariés et de leur évolution au sein de l'association : le chapitre 8 concerne les directeurs et le chapitre 9 les autres permanents. Quant au chapitre 10, il est consacré à la transformation de la place du bénévolat.

Nous avons traité dans les chapitres précédents de la professionnalisation progressive de l'activité, avec la structuration au cours de la deuxième période de « métiers » relevant de pôles spécialisés : direction, accueil et secrétariat, gestion administrative et comptabilité, accompagnement, relation clientèle. Nous allons à présent nous intéresser à la professionnalisation des emplois correspondants, en intégrant la dimension du parcours professionnel et des modalités de la professionnalisation des salariés concernés : ceux des responsables dans le présent chapitre, puis dans le chapitre suivant ceux des autres permanents affectés aux différents pôles. Bien que notre objet soit centré sur la professionnalisation et les parcours professionnels au sein des AI, nous serons amenés à revenir sur certains éléments constitutifs des trajectoires individuelles antérieures à l'entrée dans l'AI, dans la mesure où une partie des agents recrutés arrive dans l'AI après avoir opéré une réorientation assez radicale au plan professionnel, se traduisant par un changement notable de registre de professionnalité.

Le terme de professionnalisation⁸⁴ a longtemps été utilisé pour parler d'un processus collectif affectant une branche d'activité qui s'emploie à édicter un certain nombre de règles permettant de contrôler l'accès aux postes de travail les plus qualifiés qu'elle génère. Certains auteurs⁸⁵ ont montré qu'ainsi définie, la professionnalisation n'est qu'une des modalités spécifiques d'un processus assez général de fermeture de marchés du travail, qui se traduit par la constitution de certains groupes de salariés en « corps professionnels ». Aujourd'hui, cette notion est de plus en plus utilisée pour évoquer des processus individuels⁸⁶ d'acquisition de compétences, de progression dans la maîtrise de l'activité de travail et de reconnaissance de celle-ci, via une évolution dans la grille de classifications et /ou le niveau de rémunération.

La professionnalité ainsi acquise par les agents constitue un soubassement de la profession, en ce sens qu'il n'y a pas de profession⁸⁷ (au sens sociologique du terme) sans professionnalité. En

⁸⁴ Professionnalisation : les deux acceptions du dictionnaire :

1) Tendence que présente un secteur d'activité à être exercé uniquement par des gens de métier, spécialistes de ce domaine ;

2) fait pour une personne de se professionnaliser.

⁸⁵ C. Paradeise : *Les professions comme marchés du travail fermés*, in *Sociologie et sociétés*, vol. XX, octobre 1988.

⁸⁶ C. Labryère : *Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ?* *Revue Formation et emploi*, octobre 2000.

⁸⁷ La sociologie des professions a l'habitude de décliner les cinq conditions qu'un groupe professionnel doit réunir pour être considéré comme une profession au sens plein du terme :

- la délimitation d'un objet, composante de base qui définit à la fois le domaine et la finalité de l'intervention de la profession,

- l'existence d'un savoir, c'est à dire d'un système d'expertise regroupant des capacités à la fois techniques, sociales et gestionnaires,

- la mise en œuvre de ce savoir, c'est à dire l'utilisation de ce savoir selon un certain nombre de normes et de valeurs qui définissent l'univers moral en même temps que l'identité profonde de la profession,

revanche, l'inverse n'est pas vrai. Il peut y avoir professionnalité sans profession. C'est le cas des salariés des associations intermédiaires, qui ont développé une indéniable professionnalité, sans pour autant être parvenus, à ce jour, à se constituer en corps professionnel, à imposer des règles d'accès au marché du travail particulier que constituent les postes spécialisés des AI.

Les processus de professionnalisation des individus s'inscrivent dans le temps et supposent une certaine continuité dans l'exercice d'une activité donnée ou d'une gamme d'activités : la précarité des conditions d'emploi, lorsqu'elle s'accompagne de discontinuités récurrentes dans la nature des activités exercées, n'est donc pas compatible avec la construction de parcours professionnalisant. Nous avons vu qu'au sein de l'AI la professionnalisation des activités se construit à partir du moment où certains agents sont stabilisés sur leurs postes de travail. De manière similaire, on ne peut parler de professionnalisation des salariés des AI que pour ceux qui ont connu un parcours durable dans l'une ou l'autre de ces structures, ce qui exclut la population des employés polyvalents sous statut CES de la première période.

1 - Un secteur qui offre des opportunités de carrière à des militants autodidactes et à des professionnels en reconversion

Nous avons vu que les premiers responsables de structures ont été majoritairement recrutés en contrat ordinaire de travail (à l'exception d'une embauche réalisée en contrat de retour à l'emploi et une autre en CES), souvent dans le cadre d'un CDD au départ, quelquefois même à temps partiel compte tenu des moyens très limités dont disposait l'association en période de démarrage. Tous sont passés plus ou moins rapidement (de quelques mois à deux ans) en CDI à temps plein ou presque (150 h par mois dans un cas), y compris celui bénéficiant encore de la convention CEC signée après un an de CES.

Les intitulés de poste, assez variables dans la phase de montée en charge (directeur, mais aussi coordonnateur, chargé de mission, chef de projet, responsable) ont assez rapidement convergé, presque toutes les structures ayant adopté au bout de quelques années l'intitulé de « directeur » pour désigner le poste du gestionnaire de la structure. Rappelons cependant que deux des quatorze associations étudiées n'avaient toujours pas créé de poste de directeur salarié au moment de l'enquête : une AI lorraine continuait à être dirigée par une directrice bénévole (également Vice-Présidente de l'association des familles porteuse de l'AI), présente au quotidien, et la direction d'une des AI des Pays de la Loire était assurée par un trio de vice-présidents, en relation constante avec deux « responsables techniques » (un « responsable des travaux occasionnels » pour l'activité de mise à disposition et une « coordinatrice des chantiers d'insertion », pour les activités productives assurées par des CES).

1.1. Des profils diversifiés

Le profil des personnes recrutées sur ces postes de direction est extrêmement varié, à la fois en termes de niveau de formation (initiale ou continue) et d'expérience professionnelle : quelques uns n'ont jamais passé le bac quand d'autres ont obtenu, souvent à l'issue de formations continues lourdes, des diplômes universitaires ou du travail social les positionnant à niveau bac+5. Entre les deux, plusieurs ont des niveaux de formation initiale de type bac +2 ou 3 (BTS, licence, éducateur spécialisé). Parmi les plus petits niveaux de formation, le bagage initial est

-
- la reconnaissance de ce savoir et de cet univers, c'est à dire la reconnaissance sociale de la légitimité d'intervention de la profession, à la fois légitimité d'un champ d'intervention... et légitimité du système d'expertise des intervenants,
 - le contrôle de ce savoir, c'est à dire la garantie de la possession des capacités d'expertise par un système institutionnel ou organisationnel de contrôle de l'accès à la profession.

souvent un BEP ou un bac de comptabilité. Parmi les diplômes acquis en formation continue, on note une certaine convergence sur des spécialités de type gestion d'établissements sociaux ou gestion de projets de développement local. Cette grande diversité des profils laisse penser que l'accès à ce type d'emploi requiert des capacités humaines individuelles telles que le bagage scolaire et la formation technique initiale deviennent secondaires pour réaliser les missions confiées.

Nous avons déjà noté la fréquence du passage d'une implication bénévole au niveau de la création ou de l'administration de la structure (porteur de projet, fondateur, président ou trésorier), parfois dans une logique de continuité avec une activité associative antérieure (association de chômeurs, association familiale, association communautaire, etc.), au statut de dirigeant salarié, au moins pour le premier titulaire de ce poste. Quant aux recrutements ultérieurs éventuels, lorsqu'un changement de directeur s'impose, ils se font plus souvent sur la base de compétences professionnelles « avérées » (diplôme, expérience similaire), comme le montrent les quatre embauches effectuées depuis 1995 (deux promotions internes et deux recrutements d'anciens comptables reconvertis dans le social). A noter toutefois que dans le réseau FNARS, c'est plus souvent dès la création du poste de directeur salarié que le choix du professionnalisme est fait, souvent par le biais de la promotion d'un travailleur social de l'association mère.

Sur un échantillon aussi réduit que celui des quatorze responsables d'associations étudiées (9 hommes et 5 femmes), on ne peut évidemment réaliser aucun traitement statistique ayant la prétention de décrire l'ensemble de la population de référence. Il nous a semblé intéressant cependant de présenter de manière un peu systématique les principales caractéristiques d'âge et de niveau de formation du groupe des quatorze personnes occupant des fonctions de responsables de structures (on a inclus les profils d'un directeur adjoint et d'un directeur d'association mère).

Tableau 1 - Répartition des directeurs par tranche d'âge (en 1998)

	< 25 ans	25 à 39 ans	40 à 49 ans	+ de 50 ans
Homme (9)		2	5	2
Femme (5)		2	3	
Total	0	4	8	2

Tableau 2 - Répartition des directeurs par ancienneté dans l'association

	$A \leq 2$ ans	$2 < A \leq 5$	$5 < A \leq 9$	$A \geq 10$ ans
Homme (9)	1	3	4	1
Femme (5)		2	2	1
Total	1	5	6	2

**Tableau 3 - Répartition par niveau de formation initiale
(situation en début de vie professionnelle)**

	Niveau V	Niveau IV	Niveau III	Niveau II	Non renseigné
Homme (9)	1	2	2	2	2
Femme (5)	1	1	1	1	1
Total	2	3	3	3	3

Tableau 4 - Répartition selon le niveau de formation au moment de l'enquête

	Niveau V	Niveau IV	Niveau III	Niveau II	Non renseigné
Homme (9)			1	6	2
Femme (5)		1	2	2	
Total		1	3	8	2

1.2. Des compétences acquises sur le terrain et validées en formation continue

La majorité des directeurs a passé la quarantaine et deux d'entre eux sont même dans la dernière partie de leur vie professionnelle (50 ans et plus). Mais comme la plupart a une certaine ancienneté dans l'association (huit y sont depuis plus de cinq ans comme salariés), ils ont été recrutés pour la plupart entre 35 et 40 ans. Les différences notables de niveau de formation entre la formation initiale et la formation détenue au moment de l'enquête montrent qu'un nombre significatif d'entre eux a réalisé un effort important de formation continue, à un moment ou un autre de leur parcours : quatre d'entre eux ont utilisé les dispositifs de formation en cours d'emploi offerts aux salariés (les CIF⁸⁸ notamment), trois autres ayant bénéficié d'opportunités de formation de reconversion (AFR⁸⁹) dans une période de chômage, un huitième ayant même cumulé les deux voies (CIF et AFR).

D'une manière générale cependant, le diplôme ne constitue pas le premier critère de recrutement : ce sont plutôt les aptitudes intellectuelles, la capacité de mobilisation et la volonté d'ouverture des individus, dont témoignent à la fois leur parcours professionnel et leur investissement formatif en cours de vie active, qui sont pris en compte globalement. Mais aussi, et peut être faut-il dire en premier lieu, leur engagement social (associatif, militant) ou leur intérêt marqué pour la dimension sociale de l'activité des AI, souvent résumé par cette remarque : il faut avoir « la fibre sociale », signifiant qu'il s'agit plus d'une manière d'être, d'une forme d'ouverture à l'autre, d'une capacité de compréhension des enjeux individuels des personnes, que de compétences techniques spécifiques au champ social. Cela ne veut pas dire pour autant que les professionnels du travail social sont exclus de ces emplois, comme l'atteste la présence dans le groupe de trois éducateurs spécialisés, confirmant ainsi le diagnostic posé dans l'une des recherches menées pour la MIRE sur les emplois de l'intervention sociale : « *les nouvelles structures, dans les domaines de l'insertion ou de la politique de la ville élargissent l'aire de leur recrutement mais ne font pas preuve de l'ostracisme parfois dénoncé à l'encontre des travailleurs sociaux* »⁹⁰. Dans le cas des AI, la filiation assez directe de certaines d'entre elles avec des structures de type CAVA⁹¹ et l'univers des établissements sociaux ou socio-éducatifs, notamment les CHRS, explique également cette origine professionnelle d'une minorité de dirigeants.

Des compétences complémentaires sont toutefois attendues pour occuper ces postes, notamment une bonne compréhension du mode de fonctionnement des entreprises et une certaine familiarité avec la culture d'entreprise, généralement acquises par une expérience professionnelle en entreprise. En l'absence d'une telle familiarité, l'activité de l'AI aura tendance à se développer sur le marché des particuliers ou des collectivités locales et des associations. Inversement, ces compétences seront d'autant plus recherchées que l'activité de

⁸⁸ CIF = congé individuel de formation.

⁸⁹ AFR = allocation de formation reclassement.

⁹⁰ F. Aballea, G. De Ridder et C. Gadea : *L'intervention sociale : crise des identités, brouillage des catégories*, in cahiers de la MIRE, n° 3, octobre 98, p. 44

⁹¹ Centre d'Adaptation à la Vie Active, cf. chapitre 1, point 1, « L'attraction du modèle de l'emploi protégé ».

l'AI sera tournée vers l'entreprise, et elles pourront devenir prioritaires pour le choix des responsables des ETTI⁹² créées dans la dernière période. Enfin, un certain nombre de compétences techniques en gestion semblent les bienvenues, comme le montre la fréquence des spécialités de comptabilité /économie /gestion dans les cursus de formation initiale et continue.

1.3. Quatre modèles de professionnalisation

Même si les parcours individuels des directeurs rencontrés (auxquels on a rattaché ceux de quelques anciens dirigeants mentionnés par les associations) sont très divers, certaines caractéristiques communes à plusieurs d'entre eux permettent d'esquisser quatre modèles de professionnalisation, en fonction du type de formation et /ou d'expérience professionnelle détenu à l'entrée dans l'AI, ainsi que de la nature du premier contact avec l'AI (bénévole ou salarié) :

- Les militants qui se professionnalisent
- Les professionnels du social qui s'intéressent à l'économique
- Les professionnels reconvertis dans le social
- Les chômeurs créateurs d'entreprise.

Les militants qui se professionnalisent

On a regroupé dans ce modèle une partie des directeurs passés du bénévolat associatif au salariat⁹³ : il s'agit de militants associatifs, membres fondateurs d'associations de solidarité et d'entraide (de jeunes harkis pour l'un, de familles chrétiennes pour deux autres, de citoyens soucieux d'agir contre le chômage pour le quatrième), porteurs ou parties prenantes du projet de création de l'AI, en tant qu'outil permettant de concrétiser certains des objectifs de leur association d'origine. C'est en tant que membres d'une communauté qu'ils se sont mobilisés au départ, et l'aventure les a progressivement conduits à construire un outil dont ils ont dû dessiner pas à pas les contours, avec les moyens du bord, en s'investissant beaucoup personnellement pour passer de la théorie (le cadre réglementaire né de la loi de 87) à la pratique. Pionniers, ils ont en parallèle participé aux premiers réseaux qui se mettaient en place, pour confronter leurs expériences, s'échangeant « tuyaux » et outils, et organiser des formations pour accompagner la montée en charge de l'activité.

Dans trois cas sur quatre, l'implication bénévole dans l'AI n'est cependant pas la première incursion dans le monde de l'insertion : l'un avait précédemment créé une petite entreprise d'insertion dans le secteur agricole, l'autre avait animé des stages d'insertion dans un GRETA et la troisième avait une expérience de formatrice dans une école ménagère. Un seul de ces militants associatifs était totalement dépourvu d'expérience en matière d'insertion sociale avant de participer à la fondation de l'AI : c'est son expérience dans la banque qui lui a valu d'être sollicité pour intervenir, en tant que bénévole, sur les aspects gestionnaires et financiers, avant de prendre la Présidence, puis la direction de l'AI. A la différence de certains travailleurs sociaux également porteurs de projets, ce n'est donc pas pour dépasser les limites rencontrées dans l'exercice de leur profession⁹⁴ qu'ils se sont engagés dans ce type de projet, mais bien par solidarité avec une communauté ou une population victime de la crise.

⁹² ETTI = entreprise de travail temporaire d'insertion.

⁹³ Le cas d'une directrice bénévole à temps plein d'une AI lorraine peut être rattaché à ce modèle.

⁹⁴ Comme dans le cas de cet éducateur de quartier qui crée une AI pour pouvoir proposer des solutions aux jeunes dont il s'occupe (à l'origine : des petits boulots pour qu'ils gagnent un peu d'argent).

Leur implication dans leur association s'est avérée durable, dans la mesure où 10 ans après sa création ils en assument encore la direction. Entre temps la structure s'est développée, leurs responsabilités se sont élargies, et ils se sont forgés une véritable professionnalité, aussi bien en ce qui concerne l'accueil du public, qu'ils continuent à assurer partiellement pour trois d'entre eux au moins, qu'en ce qui concerne la gestion et l'animation d'équipe qui leur revient en propre, ou les relations extérieures, dont ils partagent souvent la responsabilité avec le Président.

Si tous se sont appuyés sur les ressources de leur réseau (COORACE ou FNARS) pour se former sur certaines des dimensions de leur fonction⁹⁵ – ils ont participé à des stages nationaux –, certains ont en outre entrepris un véritable parcours de formation qualifiante, visant à faire valider les compétences acquises sur le terrain : c'est le cas des deux principaux piliers de l'une des AI rurales de PACA, le directeur en poste étant en cours de formation de niveau III à Grenoble et le Président, futur directeur de l'ETTI en gestation, en formation de niveau II à Aix, chacun d'eux s'étant lancé dans l'aventure de l'AI avec un simple BEP de comptabilité en poche.

Les professionnels du social qui investissent le champ économique

Deux directeurs en poste ont commencé leur carrière professionnelle comme éducateur spécialisé auprès d'enfants ou de jeunes adultes handicapés⁹⁶, avant de rejoindre le secteur de l'insertion : le premier en intégrant une grosse association de réinsertion sociale, le second en devenant chargé de mission dans une UREI⁹⁷. Leur recrutement comme gestionnaire de l'AI s'est donc fait dans le cadre de réseaux préexistants, mais ne s'est pas traduit pour eux au départ par une avancée en termes de carrière, l'un des deux acceptant même une baisse de salaire compte tenu de la fragilité économique de l'association, l'autre ne faisant que conserver son statut de chef de service, déjà acquis dans l'ensemblier dont dépend l'AI. Mais alors que ce dernier reste cantonné à la gestion de l'AI, le premier a connu en huit ans une évolution significative de ses responsabilités et de son salaire, à mesure du développement et de la diversification de l'activité de l'AI : c'est lui qui assure désormais l'animation du groupe constitué par l'ensemble AI, ETTI et Proxim'service. Du fait de son ancienneté et de la dimension militante de son implication dans le COORACE, qu'il représente au plan départemental, c'est un partenaire incontournable des institutions locales en matière d'insertion sociale et professionnelle (Conseil général, FAS, municipalité, etc.). Malgré d'autres opportunités de carrière, en lien avec sa position stratégique dans le réseau des professionnels de l'insertion, il n'envisage pas vraiment de quitter la direction de son groupe, qu'il assume sur le mode d'un management non directif (« *chacun doit trouver sa place, il n'y a pas de directives* »). Sa culture professionnelle d'origine explique pour une bonne part la confiance qu'il a d'emblée accordée à l'éducatrice spécialisée recrutée pour mettre sur pied le service social, malgré l'affirmation de points de vue parfois divergents avec celle-ci, comme sur la question de l'accueil du public et du type d'accompagnement à mener :

« Actuellement il y a un débat au sein de l'AI : le service social veut limiter les entrées pour pouvoir assurer le suivi et le travail sur les sorties. (...) Ma logique à moi, c'est d'accueillir tout le monde. (Sinon) on risque de glisser à nouveau vers un suivi approfondi pour quelques uns ... et comme les nouveaux textes vont dans ce sens ... »

ou encore :

⁹⁵ Le programme de formation du Coorace propose par exemple 4 cycles de formation, dont l'un porte sur le cadre juridique et financier et un autre sur les questions d'organisation, management et développement.

⁹⁶ Pour l'un d'eux, cette mobilité est d'ailleurs liée à un refus de sa structure d'origine de soutenir un projet d'insertion professionnelle des jeunes handicapés mentaux dont il s'occupait.

⁹⁷ Union régionale des entreprises d'insertion.

« il faut déconnecter le suivi social et le rôle d'employeur, garder à l'AI son rôle de dynamique d'entreprise » (directeur AI PACA).

A travers cette dualité de positionnement par rapport au monde du travail social, on perçoit un processus de construction identitaire original, dans lequel la relation à l'entreprise, aux acteurs économiques, est intégrée comme un élément structurant de l'activité des professionnels de l'insertion.

Les professionnels reconvertis dans le social

Nous avons regroupé sous cette rubrique quatre responsables ayant bifurqué vers le social à un moment ou un autre de leur carrière, soit par acquisition d'un diplôme du champ social (un DE⁹⁸ d'éducateur spécialisé et un CAFDES⁹⁹), soit par accès à l'emploi dans une AI après une incident de parcours professionnel, sur la base de leurs compétences en comptabilité /gestion. Si nous considérons l'AI comme appartenant au champ « social », c'est parce que les personnes concernées en parlent en ces termes et affirment vouloir désormais poursuivre leur carrière « dans le social ».

Si la caractéristique commune à ces responsables est d'avoir opéré une reconversion, les raisons et les conditions de celle-ci sont cependant fort différentes d'une personne à l'autre.

Pour la directrice d'une AI lorraine, la formation d'éducatrice spécialisée correspond à l'engagement d'une deuxième vie professionnelle après avoir exercé la fonction d'enseignante en économie. A la suite d'une mobilité géographique liée à son mariage (de Paris en Lorraine), elle abandonne l'enseignement pour le travail social et, après avoir obtenu son diplôme, prend la responsabilité d'un service dans un CHRS. Deux ans après, le Président de l'AI fondée par quatre associations locales, dont ce CHRS, lui propose le poste de Secrétaire générale de l'AI, qui deviendra un an après un poste de directrice. Les liens institutionnels de l'AI avec le CHRS expliquent que les salariés de cette AI bénéficient d'un accord d'entreprise adossé à la convention collective des CHRS, ce qui permet aux permanents d'avoir des grilles de salaires calées sur celles du travail social.

Très différent est le parcours d'une autre directrice d'AI lorraine : elle commence sa carrière dans le BTP comme aide comptable, avec un simple CAP en poche, puis elle gravit les échelons dans les fonctions administratives et gestionnaires (chef comptable, secrétaire de direction) dans des entreprises de ce secteur, avant de prendre la direction d'une PME du second œuvre bâtiment. Pour des raisons de santé, elle est amenée à quitter ce secteur et intègre une mission locale en qualité de conseiller technique sur le volet emploi (déjà l'insertion par l'économie !). Pour des raisons familiales (elle se marie), elle quitte la Bretagne pour la Lorraine où, après une courte période d'inactivité (elle devient femme au foyer), elle suit un stage pour cadres demandeurs d'emploi à l'issue duquel elle est recrutée (en CRE¹⁰⁰) comme directrice par une petite AI (« j'ai trouvé une vieille AI en détresse, qui devait fermer ses portes parce qu'elle faisait moins de 200 h par mois ... ») qu'elle va parvenir à redynamiser et à remettre à flot (4800 heures mensuelles en 1998).

Assez proche de ce parcours, celui d'un ancien comptable, qui se déroule dans les Pays de la Loire. Celui-ci a exercé pendant une dizaine d'années la fonction de chef du personnel dans une PME de la chaussure. A l'occasion d'une période de chômage, il se reconvertit dans le social en préparant un CAFDES en deux ans. Il est recruté en 1997 pour assurer la direction

⁹⁸ DE = diplôme d'Etat.

⁹⁹ CAFDES = certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social.

¹⁰⁰ CRE = contrat de retour à l'emploi.

d'une AI en développement et de sa filiale Ménage service, et pour formaliser le projet de création d'une EI – « Atout ménage » – ciblant la clientèle entreprise (filière du nettoyage). Sa formation de gestionnaire d'établissement à caractère social lui permet d'être rapidement opérationnel en matière de montage de dossier d'agrément pour les nouvelles activités, et son expérience de gestion du personnel s'avère utile pour faire franchir à l'AI une étape en matière de formation du personnel permanent.

Bien qu'il présente des similitudes avec les cas précédents, l'itinéraire de la directrice d'une des AI lorraines est encore différent en ce sens que c'est la seule du groupe à avoir accédé à cette fonction par promotion interne, après avoir exercé quatre ans comme comptable au sein de l'AI. Lors de son recrutement par l'AI, en CRE, elle était au chômage de longue durée, entrecoupé de missions d'intérim, après avoir exercé pendant 13 ans des fonctions de comptable dans des PME. Ce sont ces compétences là, en comptabilité, qui étaient d'abord recherchées par le Président de l'AI lors de son recrutement, mais très vite elle s'est intéressée à tous les aspects de la vie de l'AI, n'hésitant pas à assurer l'accueil en l'absence de ses collègues, et son poste est devenu assez polyvalent. Sa bonne connaissance de tous les rouages de l'association et son excellente intégration dans l'équipe en ont fait une candidate potentielle à la direction de l'AI après plusieurs échecs successifs avec des candidats extérieurs.

Les chômeurs créateurs d'entreprise

Bien que nous n'ayons qu'un cas de ce genre dans notre échantillon, il nous a semblé être représentatif d'un certain nombre de parcours qu'on retrouve dans ce monde de l'insertion par l'économique, soit au niveau des entreprises d'insertion, soit dans celui des associations ou entreprises de services aux personnes. Car, même si la vocation de ces dernières est d'abord d'offrir une prestation de service aux particuliers, nul ne peut nier qu'elles jouent de fait un rôle d'insertion pour un certain type de public, ou en tout cas qu'elles constituent l'un des maillons indispensables dans le parcours d'insertion d'un certain type de public. C'est d'ailleurs à ce titre que nombre d'entre elles sont créées par des AI.

Nous l'avons distingué des autres parcours de reconversion, dans la mesure où la démarche de ce demandeur d'emploi n'est pas celle d'un salarié à la recherche d'un emploi dans une structure préexistante, mais celle d'un entrepreneur, qui crée sa société pour créer son emploi, après avoir procédé à une étude de marché. Dans ce contexte, la création de l'association support de l'activité, obligatoire au plan réglementaire, n'est qu'une formalité dont s'acquitte l'entrepreneur en mobilisant ses proches et éventuellement quelques notables locaux qui soutiennent son initiative. Dans le cas de cette AI située en zone péri urbaine en PACA, c'est l'absence de tout autre opérateur de gestion du marché du travail qui justifie le choix de ce segment d'activité pour cet agent de maîtrise au chômage de longue durée, conseillé par l'ANPE du secteur. Comme pour nombre de chômeurs créateurs d'entreprise, l'expérience douloureuse d'un licenciement au terme de nombreuses années d'investissement au profit d'une entreprise explique largement cette volonté de se « mettre à son compte », pour ne plus dépendre d'un patron. L'âge aussi peut expliquer cette démarche, un cadre de 50 ans ayant peu de chances, dans le milieu des années 90, de retrouver un emploi d'encadrement.

Permettant de conserver son autonomie et son statut social, la création d'entreprise n'est cependant pas toujours possible en l'absence de ressources personnelles mobilisables. La création d'une association intermédiaire ne demande pas d'investissement initial personnel, car on peut démarrer l'activité de mise à disposition avec peu de moyens, en mobilisant tous les dispositifs publics d'aide, notamment les emplois aidés. C'est ainsi que notre entrepreneur a démarré son activité de directeur en se faisant embaucher par son conseil d'administration en CES, comme presque tous les autres salariés recrutés après lui. Et c'est le seul directeur

rencontré qui était encore sous statut CEC lors de l'enquête. Ce qui n'excluait pas qu'il s'attribue, ainsi qu'à ses collaborateurs, un salaire décent. Malgré l'absence de projet militant, et une méconnaissance totale du secteur au départ, il a su assez rapidement acquérir la culture de base du secteur de l'insertion, notamment grâce à son implication dans tous les réseaux actifs localement (COORACE et FNARS, plus une fédération locale d'associations), et faire passer à l'équipe constituée autour de lui une véritable mobilisation en faveur des chômeurs des localités rurales sur lesquelles rayonne sa structure. Les préoccupations sociales, même si elles n'ont pas le même poids que dans d'autres AI, sont donc loin d'être inexistantes, et certains permanents ont même acquis de réelles compétences en ce domaine. Mais en tant que « chef d'entreprise », l'activité de ce dirigeant est surtout tournée vers le « marché », c'est à dire à la fois les clients potentiels et les institutionnels qui peuvent devenir des relais actifs pour promouvoir son activité (élus locaux, représentants de l'Etat, associations, etc.). C'est aussi au développement et au montage de projets qu'il consacre la majeure partie de son temps, s'appuyant pour cela sur les réseaux pourvoyeurs d'informations précieuses, voire de tuyaux pour se repérer dans le maquis des réglementations et des financements mobilisables.

Eu égard à la diversité des profils professionnels présentés ci-dessus, l'hypothèse d'une convergence vers un modèle unique de professionnalité des directeurs paraît peu réaliste. Nous allons à présent nous intéresser à la manière dont les responsables des AI étudiées assument leur mission et constater qu'en effet la fonction de direction n'est pas exercée de manière uniforme.

2 - L'exercice de la fonction de direction

Le directeur est à la fois l'interlocuteur du conseil d'administration et le pilote de l'équipe des permanents. En théorie, le directeur est chargé d'exécuter les décisions du conseil d'administration. Dans la réalité, il s'agit plus de coopération que de subordination. Concrètement, seuls quelques administrateurs, généralement membres du bureau, s'investissent dans la vie de l'association. Et dans la plupart des AI, seul le président est l'interlocuteur du directeur au quotidien. Le couple président /directeur est donc central, et le plus souvent il est équilibré en ce sens que chacun exerce effectivement sa fonction. Dans la quasi totalité des AI, le président, s'il était actif durant la première période, le reste dans la seconde. Le fait que le président actuel ne soit plus le président fondateur, ce qui est très fréquent, n'y change rien. L'investissement du président est particulièrement développé dans les AI nées du militantisme de terrain, notamment en zone rurale et dans les petites villes. Il est maximal dans la petite AI rurale qui fonctionne depuis sa création avec trois vice-présidents et pas de directeur (il s'agit de l'AI « D »). Généralement, le président et le directeur se partagent la fonction relations extérieures. Mais le président entend parfois aller plus loin, et s'occuper par exemple de la prospection des clients. On a même pu observer une lutte de pouvoir entre un président et sa nouvelle directrice, recrutée en 1995 pour redresser la barre à un moment où l'AI était en péril. L'activisme de la directrice, efficace pour sauver l'AI, est mal supporté par le Président !

Contrairement au président, le directeur est impliqué dans la vie concrète de l'association dont il est, en quelque sorte, le premier des permanents. Pour autant, il existe plusieurs manières d'exercer la fonction de pilote de l'équipe. Le tableau de la page suivante retrace les modalités d'exercice de la fonction de direction dans les AI étudiées. C'est la situation des directeurs en place à la date de l'enquête qui est prise en compte. Les AI sont regroupées selon le type d'organisation du travail dont elles relèvent (spécialisation / polyvalence / personnalisation). Il apparaît à la lecture de ce tableau que le mode d'investissement du directeur dans la vie de l'AI n'est pas uniforme.

2.1. Les fonctions du directeur : un poste à deux visages

L'analyse du contenu des postes montre que deux figures s'opposent selon que le directeur participe ou non au travail quotidien de l'équipe. Certes, tous assument la fonction de direction et les relations extérieures, mais ils s'y consacrent très diversement. Certains s'attachent avant tout à réunir les conditions d'un développement favorable de l'association. Nous utiliserons pour les désigner le terme de « directeur facilitateur ». Leurs préoccupations concernent l'animation de l'équipe, les relations avec le président et le conseil d'administration, mais aussi les relations extérieures, pouvant inclure, au-delà des interlocuteurs obligés, la création de liens avec de nouveaux partenaires identifiés dans le cadre d'une véritable réflexion prospective, débouchant sur la conception et le montage de nouveaux projets, etc. Les autres, en revanche, s'impliquent personnellement dans le travail quotidien de l'association aux côtés des permanents salariés « de base », et sont donc moins disponibles pour la prospective et les relations extérieures. Par opposition au modèle précédent, leur posture est celle du « directeur acteur ». Comme le montre le tableau de la page suivante, le champ des fonctions prises en charge par ce type de directeur est très ouvert. Il recouvre des fonctions spécifiques comme la relation clientèle ou le suivi des bénéficiaires, mais aussi des fonctions générales, y compris pour certains l'accueil, le téléphone, voire même un appui aux permanents sur les tâches de secrétariat ou de comptabilité !

Bien entendu, le profil du poste de directeur n'est pas sans lien avec le type d'organisation du travail à l'œuvre dans l'association. Le directeur facilitateur est caractéristique des AI où prévaut la spécialisation, et en outre de celles qui fonctionnent sur le mode de la personnalisation sur un autre poste que celui du directeur. Le directeur acteur, lui, se trouve dans les AI construites sur le modèle de la polyvalence, ou encore sur celui de la personnalisation ayant pour personnage central le directeur.

Dans le chapitre consacré à l'organisation du travail, nous avons vu que lorsque l'AI se développe de manière continue, sans problème majeur, elle évolue presque toujours au cours de la seconde période vers la spécialisation ou vers la polyvalence.

- La spécialisation se définit précisément comme le passage progressif du cumul au partage des fonctions. Le directeur est concerné au premier chef. Il se recentre peu à peu sur ses fonctions propres, se déchargeant au fur et à mesure de la création de postes spécialisés des fonctions opérationnelles qu'il assurait souvent dans la première période : la prospection clientèle, la relation clientèle, le premier entretien, la mise en relation, le suivi social. Les autres formes de suivi sont rarement concernées par un tel transfert, car en général le directeur ne les assurait pas auparavant.
- Dans le schéma de la polyvalence, le directeur continue à s'impliquer dans certaines fonctions, au-delà de ses fonctions spécifiques. Il le fait parfois en renfort de tel ou tel permanent salarié, mais souvent aussi pour assurer une fonction qui n'a pas fait l'objet d'un recrutement spécialisé, notamment la prospection et la relation clientèle. En effet, la polyvalence va généralement de pair avec un projet centré sur le parcours des bénéficiaires, qui fait l'impasse sur le recrutement d'un professionnel de la dimension commerciale.

L'exercice de la fonction de direction

Nom de l'AI	Organisation du travail / Stratégie prioritaire	sexe	Contenu du poste : fonctions élémentaires ¹⁰¹	Type de management
AI "L"	Spécialisée / Volume	M	(D) + RE	Centré sur relations extérieures et projets. Très peu présent dans l'AI. Plutôt animateur quand il y passe
AI "G".	Spécialisée / Volume	M	(D) + RE + E + PC + RC + C	Travaille à l'intérieur et à l'extérieur. Animateur. Management participatif.
AI "I"	Spécialisée / Volume	F	D + RE	Management directif
AI "N"	Spécialisée / Parcours	M	D + RE	Très présent à l'intérieur. Management non directif. Animateur
AI "E"	Spécialisée / Parcours	F	D + RE + (E) (femmes)	Beaucoup à l'intérieur. Animatrice Management « maternaliste » (elle dirige sans être directive).
AI "C"	Polyvalente / Volume (en période de crise)	M	D + RE + PC + RC + SC + (MER) + ST	Travaille essentiellement à l'extérieur. Chef d'entreprise. Management entrepreneurial
AI "H"	Polyvalente / Parcours	F	(D) + (RE) + MER + SA + ST + (T) + (A) + (E) + (S) + (C)	Se forme sur RE avec le Président + travaille en appui aux secrétaires. Management démocratique. Collègue
AI "M"	Polyvalente / Parcours	F	D + RE + (PC) + T + A + E + MER + SS + SR + SI (directrice bénévole)	Beaucoup à l'intérieur. Animatrice Management « maternaliste » (elle dirige sans être directive).
AI "D"	Polyvalente / Parcours		pas de directeur	
AI "F"	Personnalisée / Volume (centrée sur le directeur) (en période de crise)	F	D + RE + PC + RC + E + MER + ST + SR + (SS)	Travaille à l'intérieur et à l'extérieur. Chef d'entreprise. Management entrepreneurial
AI "B"	Personnalisée / Parcours	M	D + RE	Démarche militante. Posture de chef d'entreprise. Management entrepreneurial
AI "J"	Personnalisée / Parcours	M	D + RE	Démarche militante Posture de chef d'entreprise. Management entrepreneurial

En revanche, quand l'AI traverse une période de crise, quand sa survie est menacée, des remaniements interviennent généralement à la tête de l'équipe. La crise peut d'ailleurs résulter du départ du directeur ; par exemple celui-ci décide de créer une autre structure et emmène

¹⁰¹ Les sigles utilisés renvoient à la définition des fonctions élémentaires, en introduction du chapitre 6. Ils sont également repris dans le petit tableau récapitulatif au début du chapitre 7 (en note de bas de page).

avec lui les principaux clients. Mais, à l'inverse, une crise imputable à l'incompétence du directeur peut être à l'origine de son licenciement. Dans les deux cas arrive un nouveau directeur qui, dans un contexte de restriction budgétaire qui impose quelques licenciements, cumule à nouveau la plupart des fonctions¹⁰². C'est le modèle de la personnalisation, centré sur la figure du directeur. Si tout va bien, l'évolution « naturelle » réapparaîtra ensuite, une fois l'AI consolidée, avec un décalage dans le temps par rapport aux AI qui n'auront pas connu de période de crise.

Enfin, il faut noter que dans le cas de l'AI qui n'en avait pas dans la première période (l'AI « J »), le recrutement tardif d'un directeur ne semble pas avoir induit un mouvement inverse d'allègement du travail des protagonistes déjà en place : le président continue à être très actif, le permanent salarié qui était jusque là la « cheville ouvrière » de l'association assume toujours ses anciennes fonctions. Le nouveau directeur a été recruté pour ouvrir l'AI sur son environnement, donc pour développer la fonction relations extérieures ; il ne participe guère au fonctionnement quotidien de l'association. Mais il a tout de même pris en charge le volet animation de l'équipe qui devait bien être assuré par d'autres, au moins a minima, avant son arrivée.

En conclusion, il apparaît donc qu'il n'existe pas une conception unique du poste de directeur, mais deux configurations principales, et rien n'incite à penser qu'un mouvement de rapprochement entre ces deux positions est actuellement à l'œuvre.

2.2. Le management de l'équipe : les trois figures du directeur

Schématiquement, trois figures de directeur sont présentes dans les AI étudiées : le chef d'entreprise, l'animateur, le collègue de travail. Le premier cas est répandu : le dirigeant de la structure se veut responsable d'une petite entreprise. Il conduit l'équipe avec un souci d'efficacité, de rationalité ; ses collaborateurs parlent d'une gestion entrepreneuriale ou managériale, souvent associée à une attitude directive. Fréquente aussi est la posture de l'animateur : les adjectifs utilisés pour décrire le comportement du directeur sont peu directif, participatif et même « maternaliste ». L'atmosphère est familiale, le responsable souvent très présent. Il respecte l'autonomie des salariés et sollicite leur avis, ce qui ne l'empêche pas de se réserver le pouvoir de décision. Par opposition, le troisième cas de figure, celui du directeur /collègue, paraît beaucoup plus rare. Nous l'avons rencontré dans une seule AI (l'AI « H »). L'équipe fonctionne sur le mode de la démocratie et de la coopération. La directrice, même si elle assume certaines fonctions supplémentaires liées à sa responsabilité, participe le reste du temps aux tâches quotidiennes de base avec ses collègues, sans chercher à instaurer un rapport hiérarchique. Ce comportement atypique renvoie à l'histoire professionnelle de cette personne : secrétaire comptable dans l'AI, elle a été choisie parmi les deux ou trois permanents qui ont postulé pour remplacer la précédente directrice au moment de son départ. Cette promotion interne, acquise dans un contexte qui dissuadait l'AI de recourir à un recrutement

¹⁰² Déroge à ce schéma le cas particulier de l'AI « H », où la crise n'a pas produit ses effets habituels grâce à l'existence d'un « trésor de guerre ». La contrainte financière s'en est trouvée annulée, il n'y a donc eu ni licenciement, ni réduction de la durée du travail. Pourtant, la directrice avait envisagé de diminuer la durée du travail des permanents salariés. Impopulaire dans l'équipe, elle n'a pas été soutenue par le président et a quitté l'AI, au motif que celui-ci lui avait refusé une augmentation de salaire. Pour la remplacer, le conseil d'administration a fait appel à un des salariés de l'équipe, la secrétaire comptable. Devenue directrice, celle-ci est encore peu autonome. Elle intervient sur deux registres. Tournée vers l'extérieur, elle apprend son métier de directrice en accompagnant le président dans certaines réunions institutionnelles ; elle travaille aussi avec le vice-président sur les devis pour les particuliers. Le reste de son temps, elle continue à travailler comme par le passé au sein de l'équipe des permanents salariés.

externe - le poste de responsable venait de voir se succéder cinq personnes en six ans ! - ne lui laisse que peu de marge de manœuvre dans la gestion de l'équipe, au moins à court terme.

Il s'agit là d'un cas singulier qui comporte néanmoins une dimension qui paraît générale : c'est l'influence de l'origine du directeur sur le mode de gestion de l'équipe. Ce paramètre semble en effet déterminant, alors qu'en revanche l'orientation du management n'est pas liée à la stratégie de l'AI (priorité au volume d'activité ou au parcours des bénéficiaires).

- 1) Le directeur /chef d'entreprise a été recruté directement sur ce poste, il n'avait pas travaillé comme permanent salarié dans l'AI auparavant. Lors de son arrivée dans l'AI, il détenait déjà une professionnalité le prédisposant à exercer une fonction d'encadrement et /ou de gestion. Toutefois ce profil de professionnel n'est nullement incompatible avec celui de militant de l'action sociale. L'énoncé du parcours antérieur de ces directeurs est éloquent. Une directrice avait exercé des responsabilités dans une PME du secteur du bâtiment, puis obtenu un DESS de responsable de structure en formation continue à l'issue d'une rupture familiale et géographique (AI « F »). Une autre avait été chef de service dans un CHRS lié à la FNARS (AI « I »). Un troisième est un travailleur social (un éducateur) doté d'une longue expérience au sein d'une grosse structure d'insertion adhérant à la FNARS (AI « C »). Son positionnement « entrepreneurial » s'explique par la gravité de la crise que traverse l'AI, qu'il faut impérativement redresser. Un autre est un militant de l'action sociale, également titulaire d'une maîtrise de gestion et de développement local (AI « B »). Un autre encore est lui aussi un militant : il était président de l'AI en même temps que chargé de clientèle dans une banque au moment de son recrutement comme directeur de l'AI (AI « J »). Titulaire d'une licence en sciences humaines, il a suivi des cours de gestion pour se former à ses nouvelles responsabilités.
- 2) Le directeur /animateur a une origine moins caractéristique. Sa posture peut résulter d'une proximité d'origine avec les autres permanents, d'un positionnement d'ordre éthique ou d'une remise en question du modèle hiérarchique traditionnel, mais elle traduit dans tous les cas une valorisation de la spécificité associative de l'activité, qui implique un décalage par rapport à l'image classique du directeur d'entreprise. En outre, aucun de ces directeurs n'a suivi une formation de gestionnaire ou de responsable de structure à vocation sociale. Le parcours antérieur de ces directeurs est diversifié.
 - Un chômeur de longue durée de 53 ans, ancien chef d'atelier dans une petite entreprise, qui a monté une AI avant tout pour créer son propre emploi et ne veut pas retomber dans le modèle de l'entreprise (AI « L »).
 - Un militant d'une association de jeunes harkis, titulaire d'un BEP de comptabilité, après une expérience interrompue de création d'une petite entreprise. « Pilier » de l'AI depuis son recrutement, secondé par un ou deux autres permanents salariés issus de la même communauté harkie, il n'a toutefois obtenu le titre de directeur qu'après plusieurs années passées en qualité de chargé de mission, mais il n'y avait eu aucun directeur avant lui (AI « G »).
 - Un travailleur social, éducateur spécialisé, militant de longue date pour l'insertion professionnelle des handicapés mentaux légers en milieu ordinaire. La structure AI a représenté pour lui une opportunité de concrétiser son projet, en le transférant sur une population de « handicapés sociaux » (AI « N »).
 - Une militante très impliquée dans une association familiale qui a voulu offrir des solutions concrètes à des familles jugées prioritaires dans leur besoin d'emploi, acceptant de s'investir bénévolement à temps plein pendant des années pour porter ce projet (AI « M »).
 - Enfin une ancienne formatrice en formation continue, chrétienne désireuse de militer dans l'action sociale, et activement soutenue par un groupe de bénévoles de sa paroisse (AI « E »).

L'origine du directeur influence donc dans une large mesure le mode de management de l'équipe. En revanche, celui-ci semble assez indépendant de l'orientation stratégique de l'AI. En effet, les deux types principaux, le chef d'entreprise et l'animateur, se retrouvent également parmi les AI qui donnent la priorité au volume d'activité et parmi celles qui privilégient le parcours du bénéficiaire. Pourtant, on aurait pu faire l'hypothèse d'une corrélation entre priorité au volume et gestion entrepreneuriale d'une part, entre priorité au parcours et gestion participative d'autre part. Deux remarques permettent de nuancer l'infirmité de cette hypothèse.

- Les AI à direction managériale donnant la priorité au volume d'activité sont souvent des AI en difficulté qu'il s'agit de remettre sur pied. Dans ces AI, le souci du parcours des bénéficiaires a été très présent dans le passé (AI « C » et « F »). Il a été en quelque sorte mis entre parenthèses dans la période récente du fait de la nécessité de sortir l'AI de l'impasse. Et pour mener à bien cette tâche, un nouveau directeur a été choisi pour ses qualités de gestionnaire.
- Les AI à direction managériale donnant la priorité au parcours des bénéficiaires ont un directeur qui est à la fois un militant et un gestionnaire (AI « B » et « J »). C'est d'abord en tant que militant qu'il s'est investi dans l'AI. Son profil gestionnaire vient se greffer sur cette démarche militante et l'infléchit en lui donnant, en quelque sorte a posteriori, une connotation de recherche d'efficacité.

Conclusion du chapitre

La professionnalité des dirigeants des associations intermédiaires n'est donc pas uniforme. La dualité des contenus des postes – avec ou sans participation au travail quotidien –, jointe au triple positionnement en tant que « chef d'équipe » – chef d'entreprise, animateur ou collègue de travail – fait écho à la diversité des histoires professionnelles antérieures. L'impression qui domine est en effet celle d'une fonction ouverte, en tout cas pas pour les postes pourvus dans les premières années de l'AI : il n'existe pas de critères de recrutement stricts en matière de formation ou d'expérience professionnelle. Faut-il en déduire que l'on assiste à un éclatement en un certain nombre de figures type de directeur qui n'auraient rien en commun ? Il nous semble que ce serait un contresens, et ce pour deux raisons.

- 1) Au-delà de la diversité constatée, il existe des points de convergence entre les responsables des AI. Tout d'abord, l'existence d'une dimension d'engagement personnel ; de la simple « fibre sociale » au militantisme caractérisé, celui-ci peut présenter des degrés divers, mais il est toujours présent. Il en résulte une motivation pour le travail, un dynamisme, qui semblent résister à l'épreuve du temps. Ensuite, ces postes de directeur ont pour second point commun d'accueillir des personnes pour qui l'entrée dans la sphère de l'insertion par l'économie représente une réorientation dans leur carrière. La continuité n'est observée que dans les AI « filles » d'une autre structure de la sphère sociale. Dans la plupart des cas, il y a à l'origine une rupture professionnelle, parfois doublée d'une mobilité géographique ou d'une formation continue. L'engagement personnel constituant le seul réel critère de sélection à l'embauche, prendre la direction d'une AI permet de démarrer un nouveau projet, qu'il s'agisse d'une bifurcation volontaire ou d'une manière de relancer sa vie professionnelle après un événement perturbateur (licenciement, mariage assorti d'une mobilité géographique, etc.).
- 2) La grande majorité des postes de directeurs ont connu dans la seconde période une évolution similaire. Il s'agit d'un mouvement de recentrage progressif des directeurs sur les activités stratégiques de relations extérieures et de montage de projets d'une part, de

recrutement et d'animation d'équipe d'autre part. Même s'il existe encore un clivage entre ceux qui participent au travail quotidien de l'équipe (par exemple en continuant à faire un peu d'accueil des bénéficiaires pour garder le contact avec la réalité), et ceux qui s'en sont affranchi complètement, la montée en charge des dimensions propres à la fonction de direction paraît une réalité quasi générale. Seules les AI en crise s'écartent, au moins momentanément, de ce schéma.

Ce processus de délégation progressive des autres fonctions, qui a été explicité au chapitre 7, s'accompagne souvent d'un mouvement de spécialisation du travail des permanents de l'équipe, mais il peut aussi s'accommoder d'une organisation du travail fondée sur la polyvalence. Il a permis à de nombreux salariés de monter en compétences dans un ou plusieurs domaines, accueil, relations clientèle, gestion administrative ou accompagnement social. Nous allons maintenant nous intéresser aux parcours de professionnalisation que cette structuration progressive de l'activité a permis, en balayant successivement les quatre pôles de compétences repérés dans les chapitres précédents.

La construction de trajectoires de professionnalisation des autres salariés des AI

Dans le présent chapitre, nous allons nous intéresser à la professionnalité des permanents salariés des associations intermédiaires, à l'exception des directeurs. Qui sont-ils, ces autres salariés qui occupent les différents « métiers » identifiés, secrétaire d'accueil, commercial, comptable, accompagnateur ? D'où viennent-ils ? En quoi consiste leur travail ? Comment se sont-ils formés ? Quels sont les effets de leur professionnalisation sur l'évolution de leur poste ?

1 - L'accueil et le secrétariat : un travail d'intérieur confié à des femmes de niveau V ou IV

L'accueil secrétariat est un pôle spécifiquement féminin. Seuls font exception quelques rares garçons ayant d'abord occupé ce poste au titre du service civil, notamment en tant qu'objecteurs de conscience, et ayant été recrutés par la suite dans l'équipe. La très grande majorité des secrétaires que nous avons interviewées ont été recrutées sur des contrats aidés, à temps partiel, avant d'être stabilisées dans leur poste sur des contrats plus permanents, souvent à temps complet. Il s'agit généralement de postes sédentaires, sauf dans les antennes. En effet, les personnes en fonction dans les antennes bougent davantage car elles assurent aussi un rôle commercial, de rencontre des donateurs d'ouvrages, et institutionnel, de représentation de l'association dans différentes réunions locales. Elles sont parfois amenées à se déplacer dans des mairies où elles tiennent des permanences une fois par semaine.

Parmi les huit secrétaires d'accueil que nous avons rencontrées, la plupart ont été recrutées entre 25 et 35 ans. Elles étaient titulaires d'un BEP secrétariat, d'un bac G1 ou G2 ou d'un baccalauréat professionnel « bureautique », ou avaient le niveau d'études correspondant. Elles possédaient donc des connaissances mobilisables dans leur poste, mais avaient peu d'expérience professionnelle en tant que secrétaire. A l'exception de l'une d'entre elles qui avait exercé pendant 16 ans comme secrétaire commerciale, leur CES dans l'association a été la première véritable occasion qui leur était offerte d'exercer un emploi correspondant à leur formation initiale, plutôt dévalorisée sur le marché du travail quand il s'agissait d'un CAP ou d'un BEP.

Parmi celles qui sont actuellement en poste, rares sont celles qui ont connu le démarrage de l'association. Elles ont en moyenne 5 ans d'ancienneté au moment de l'enquête et ont pris le poste au moment où l'AI commençait à structurer son activité, après une période de fort turnover au cours de laquelle seuls les outils de base avaient été mis en place : répertoire des offres, répertoire des bénéficiaires, souvent encore avec des fichiers manuels.

En matière d'apprentissage du poste de travail, c'est la formation sur le tas qui domine, même si un bon nombre d'entre elles a tout de même bénéficié de petites formations extérieures. Elles ont souvent été guidées par un collègue de travail plus initié (par exemple la comptable), certaines ont suivi une formation courte en informatique (traitement de texte, voire base de données), et plusieurs ont fait les stages sur l'accueil téléphonique et sur la conduite d'entretien proposés par leur réseau, pour mieux accueillir les demandeurs d'emploi. Quelques unes

cependant se sont formées entièrement sur le tas, au contact du directeur de l'association, comme cette secrétaire d'une petite AI rurale (l'AI « G »), éloignée de la métropole régionale où sont organisées les formations.

Dans beaucoup d'AI, la manière de travailler du permanent chargé du poste accueil /secrétariat, peu définie au départ, s'est affinée progressivement au fil de réflexions, réorganisations et formations initiées par les équipes, avec l'appui de la réflexion conduite au plan fédéral par les réseaux. Le COORACE a par exemple identifié les fonctions d'écoute¹⁰³, d'information, d'orientation et d'inscription des bénéficiaires comme constitutives de ces postes. Ce travail de remise en question n'a pas débouché sur une uniformisation : la professionnalisation de la fonction de secrétaire d'accueil ne s'est pas référée à un modèle unique vers lequel il faudrait tendre. Actuellement, plusieurs conceptions de l'accueil coexistent : certaines associations optent pour un accueil immédiat incluant un entretien approfondi, d'autres pour un accueil différé, se limitant à une simple prise de contact avec le visiteur auquel est proposé un rendez vous pour un entretien ultérieur, éventuellement précédé d'une réunion d'accueil pour un échange collectif préalable. Les choix concernant l'accueil sont liés aux arbitrages plus généraux de l'association en matière d'organisation du travail. Les AI organisées sur le mode de la spécialisation privilégient la prise de rendez-vous pour un entretien différé avec un « spécialiste » de l'accompagnement, alors que c'est avant tout le souci de la disponibilité immédiate pour le bénéficiaire qui conduit au choix de la polyvalence. Selon l'organisation adoptée, les points d'application des efforts en matière de professionnalisation ne seront pas les mêmes. Les AI « spécialisées » mettent l'accent sur l'amélioration des compétences sur les fonctions spécifiques (accueil, téléphone, secrétariat) : informatisation des fichiers et des procédures, rationalisation de la gestion des contrats de mission, etc. Dans les AI « polyvalentes », la professionnalisation est différente, moins facile à cerner, mais néanmoins présente : face à la multiplicité des tâches relevant de plusieurs pôles d'activité, et notamment de l'accompagnement, l'exigence de disponibilité suppose une gestion rigoureuse des priorités, le partage des fonctions impose la circulation de l'information, etc.

Le tableau de la page suivante présente le contenu des postes des secrétaires d'accueil dans les AI étudiées. Les associations y sont classées en fonction de leur mode d'organisation du travail (spécialisation / polyvalence / personnalisation). Il apparaît que les fonctions accueil, secrétariat et téléphone constituent le socle commun à tous ces postes, à l'exception de la très grosse AI « N » qui distingue accueil pur et secrétariat pur. En revanche, la participation au premier entretien, à la mise en relation, aux différents aspects du suivi et à la comptabilité est très variable d'une AI à l'autre ; elle est très répandue dans les AI « polyvalentes », et beaucoup plus réduite, voire inexistante, dans AI « spécialisées ».

L'expérience d'une gamme étendue de fonctions est a priori susceptible de favoriser une évolution professionnelle du titulaire du poste. Prenons l'exemple de la fonction mise en relation (MER). En prise directe avec le public d'une part, avec une partie des clients d'autre part, notamment par téléphone, les secrétaires d'accueil acquièrent rapidement une bonne connaissance du fichier des bénéficiaires et des clients et sont en mesure de faire elles-mêmes, ou de suggérer, des mises en relation, au moins pour certaines missions ne posant pas de problèmes particuliers (clients connus, bénéficiaires connus). Et effectivement, quelques

¹⁰³ " Nous, on a à recevoir le demandeur d'emploi quand il passe la porte, à l'écouter et puis lui donner une piste, lorsque j'ai quelqu'un qui me remplace et que je dois former, je dis toujours la personne rentre ici elle ne doit jamais repartir sans avoir un avis, une piste, quelque chose à aller voir, sinon tu as loupé ce n'est pas la peine, il faut que la personne qui sort d'ici elle ait quelque chose à faire, quelque chose en plus, elle est venue demander quelque chose, il faut qu'elle ressorte avec quelque chose qui tourne autour de l'emploi " entretien secrétaire d'antenne.

Les postes centrés sur l'accueil et le secrétariat¹⁰⁴ (A, T, S)

Nom de l'AI Type Priorité	Dénomination des postes	Contenu de ces postes : fonctions élémentaires	Autres postes contribuant à ces 3 fonctions (A, T, S)
AI "L" Spécialisé Volume	« Secrétaire d'accueil »	A + T + S + E + MER + SA	
AI "G". Spécialisé Volume	Secrétaire	A + T + S + MER + AC + SA	
AI "I" Spécialisé Volume	Agent administratif	A + T + S + SA	Aide-comptable: A + AC + C + S + T Commercial: A+MER+PC+RC+SC
AI "N" Spécialisé Parcours	Accueil pur Secrétaire de direction Secrétaire sans accueil	A + T S S	
AI "E" Spécialisé Parcours	Deux Secrétaires	A + T + S	Aide-comptable : A + AC
AI "C" Polyvalent Volume	Accueil comptabilité Deux Objecteurs de conscience	A + T + S + E + MER + RC + SC + SA + (ST) + SR + AC + C A + T + S + E + (MER) + SS + ST + SR + (SA)	
AI "H" Polyvalent Parcours	Secrétaire n°1 Secrétaire n°2	A + T + S + E + MER + AC + C + SA A + T + S + E + MER + SA + (RC par tél)	Directrice : (A)+(T)+(S)+(E)+MER+(D)+(RE)+ SA+ST+(C)
AI "M" Polyvalent Parcours	Secrétaire d'accueil Deux Secrétaires de gestion	A+T+S +E+MER +(AC)+SA+SR+SI A+T+(S)+E+MER+AC+C+SA+SR+ SI	Directrice (bénévole) : A+T+E+MER+D+RE+(PC)+SS+SR +SI
AI "D" Polyvalent Parcours	Un secrétaire Une secrétaire	A+T+S+E+MER +(SA) + SR + SS simple A+T+S+E+MER +(SA) + SS simple	Resp. travaux occasionnels : (A)+(E)+MER+ST+(SR)+(SI)+(RC) Bénévoles (en dépannage) : (A)+(E)
AI "F" Personnalisé Volume	Une secrétaire	A + T + S + (MER) +SA	
AI "B" Personnalisé Parcours	Accueil secrétariat	A + T + S + (E)	Suivi Accompagnement : A + (T) + E + MER + (RC) + SS + SA + ST + (SR) +SI
AI "J" Personnalisé Parcours	Secrétaire	A + T + S + (E) + MER	Accueil suivi : A + E + MER +SS+SA+ST+SR+SI + (PC) + (RC)

¹⁰⁴ Les secrétaires des antennes ne figurent pas dans ce tableau.

secrétaires ont évolué vers des postes de chargé de mise en relation ou de chargé de clientèle, plus valorisés, et généralement mieux rémunérés, dans la mesure où la réputation de l'AI repose pour une part sur la pertinence des mises en relations effectuées et sur la qualité des relations établies avec les clients. Toutefois, cette mobilité interne concerne surtout des secrétaires d'antennes, ce qui paraît logique car les permanents des antennes bénéficient d'une plus grande autonomie. En effet, la plupart des antennes ne disposent pas d'une connexion informatique avec le siège : les contacts avec la clientèle locale comme avec les demandeurs d'emploi y sont gérés au quotidien par une même et seule personne, occupant un poste affiché comme accueil /secrétariat. C'est le cas des deux agents (un homme et une femme) embauchés par une AI rurale, l'un pour tenir des permanences itinérantes et l'autre l'antenne urbaine, qui, au terme de leur CEC, gèrent l'ensemble des mises en relation sur leur secteur, cette évolution étant reconnue dans leurs intitulés de poste. C'est une évolution similaire qu'a connue également une secrétaire entrée en CES au siège d'une grosse AI urbaine (l'AI « N »), au sein de laquelle elle a pris en charge les mises en relations qui peuvent s'effectuer de manière sédentaire, sans déplacement chez le client.

2 - La relation clientèle, le développement commercial : un travail d'extérieur, souvent assuré par des hommes

Au départ ces fonctions sont spontanément remplies par les directeurs, parfois par les présidents ou d'autres bénévoles, lorsqu'ils disposent d'un bon réseau local (entreprises, collectivités, associations, etc.). Au cours de la seconde période, deux cas de figure se profilent : dans le premier cas, l'organisation initiale perdure, la fonction commerciale ainsi que les relations avec la clientèle continuent d'être assumées par les interlocuteurs cités précédemment. Il n'y a pas de stratégie commerciale propre à l'association, souvent parce que le réseau des clients réguliers est suffisant pour apporter les offres nécessaires à l'activité, en particulier dans les AI qui donnent la priorité au parcours des bénéficiaires. En matière d'organisation du travail, les associations qui relèvent de cette première catégorie fonctionnent presque toutes sur le mode de la polyvalence ou de la personnalisation.

Dans le second cas, fréquent dans les AI qui donnent la priorité au volume d'activité, l'association choisit à un moment donné de recruter un commercial, parce que le développement de l'activité impose de prospecter de nouveaux clients. Toutefois, lorsqu'elle crée ce poste, l'AI évite d'afficher une dimension purement commerciale qui pourrait lui être reprochée. En effet, elle a le droit d'informer ses clients potentiels, mais doit s'abstenir de toute démarche publicitaire. L'accent est donc mis sur le développement plutôt que sur la prospection, comme en témoignent les intitulés des postes des « commerciaux » : « chargé de développement, encadrant développeur, agent de développement, chargé de mission ».

En termes de fonctions, les attributions sont bien précises : il s'agit en priorité de chercher de nouveaux clients, plutôt des entreprises ou des collectivités que des particuliers. Et pour cela de faire connaître l'association en créant des outils appropriés (plaquettes, affiches...). C'est la dimension prospection ou développement commercial (PC). Il s'y ajoute en général la relation clientèle (RC), c'est à dire la mission d'entretenir le contact avec la clientèle existante. Ainsi présenté, ce poste est assez proche de celui de « chargé de relations entreprises » dans un organisme de formation. En outre, le commercial peut endosser à titre complémentaire la responsabilité du suivi technique des chantiers, ou plus précisément son volet « suivi client » (SC) qui vise à garantir la satisfaction du client lors de la réalisation d'un chantier (visite technique préalable, suivi de la qualité du travail, etc.).

Quant au profil des personnes recrutées, au moment de l'enquête, très peu d'associations dénombrèrent parmi leurs salariés des commerciaux professionnels, recrutés pour leur formation ou leur expérience en ce domaine : sur les cinq titulaires de postes à dominante commerciale, un seul avait ce profil à l'embauche (dans l'AI « L »). Il s'agit principalement d'hommes de plus de quarante ans, avec une expérience professionnelle dans un autre secteur. Certains avaient été chef d'entreprise ou avaient eu des responsabilités d'encadrement dans le secteur privé. Leur bonne connaissance de l'entreprise représentait pour eux un atout intéressant pour dialoguer avec les clients. En revanche, ils étaient peu préparés à la dimension sociale de leur démarche ; ils s'y sont formés sur le tas et ont notamment dû concevoir un argumentaire spécifique.

Malgré l'intérêt de leur expérience professionnelle, ils ont été embauchés en contrat aidé (CRE¹⁰⁵ surtout, mais parfois aussi CES) lorsque leur passage par le chômage de longue durée le permettait. Il faut tout de même signaler que le cinquième cas est celui d'un jeune diplômé sans expérience recruté sur ce type de poste peu de temps avant l'enquête (dans l'AI « G ») ; en effet il a bénéficié d'un contrat emploi jeune, et il se peut qu'il préfigure une inflexion dans la politique de recrutement des AI. En effet, les AI seront probablement amenées à utiliser assez largement ce nouveau contrat dans leurs futurs recrutements, surtout (mais pas exclusivement) dans le créneau de la relation entreprise, et donc à délaisser quelque peu le profil « professionnel en reconversion venant d'un autre secteur d'activité » au profit de celui du jeune de niveau III (ou même II) sans expérience professionnelle.

Le tableau de la page suivante précise le contenu des postes centrés sur la prospection clientèle dans les AI étudiées. En vis à vis sont mentionnés pour chaque association les autres postes qui contribuent aux trois fonctions de la relation clientèle entendue au sens large (prospection clientèle, relation clientèle et suivi du client à l'occasion d'un chantier). Les associations sont classées en fonction de leur mode d'organisation du travail (spécialisation / polyvalence / personnalisation). Cette présentation permet d'affiner l'analyse. Il faut tout d'abord noter que ces trois fonctions ne sont pas systématiquement assurées dans les AI étudiées. Les AI qui donnent la priorité au parcours des bénéficiaires les négligent souvent. C'est le cas de la fonction prospection de nouveaux clients (PC), soit parce qu'elle est superflue (le réseau ou la notoriété de l'AI suffit à alimenter celle-ci en offres), soit parce qu'elle est considérée comme secondaire (on se contente de l'ajouter aux missions des secrétaires qui sont supposées s'en acquitter par téléphone, ou on se limite à la publication d'encarts dans les journaux locaux, ou encore on compte sur les retombées des efforts de communication d'une autre association liée à l'AI...). Quant à l'entretien des relations avec les clients (RC) et au suivi des clients (SC), dans ces associations centrées sur le parcours, ils sont généralement confiés, à titre subsidiaire, à des permanents qui ont une autre fonction principale.

En cas de rattachement de ces fonctions à un poste sédentaire, ou encore à un poste centré sur l'accompagnement des bénéficiaires, il y a tout lieu de penser qu'il ne s'agit pas là d'une composante centrale de l'activité aux yeux des responsables de l'association.

En revanche, le fait d'avoir construit un poste autour de la fonction prospection clientèle témoigne clairement de l'attention accordée au développement du volume d'activité. Sans toutefois que l'on puisse en déduire que c'est là LA priorité de l'association : l'AI « N », très grosse AI spécialisée s'efforçant de donner la priorité aux parcours des bénéficiaires, a créé récemment un poste de commercial exclusivement centré sur la prospection de nouveaux clients. Réciproquement, certaines des AI centrées sur le volume d'activité n'ont pas créé de poste spécifique : ce sont celles qui n'ont pas opté pour la spécialisation en matière d'organisation du travail ; elles ont rattaché ces fonctions au poste de directeur.

¹⁰⁵ CRE = contrat de retour à l'emploi.

Les postes centrés sur la prospection clientèle¹⁰⁶ (PC)

Nom de l'AI Type Priorité	Dénomination du poste spécifique, s'il existe	Contenu de ce poste : fonctions élémentaires	Autres postes contribuant aux fonctions de la relation clientèle (PC, RC, SC)	Aspects non assurés
AI "L" Spécialisé Volume	Chargé de mission	PC+RC+SC+SI	SC : technicien de suivi chantiers	ST pas assuré
AI "G" Spécialisé Volume	Agent de développement « Développeur »	PC+RC+SC+MER+ST+C PC (poste récent)	RC+PC : le directeur	
AI "I" Spécialisé Volume	Commercial (au début, mais a évolué vers MER)	PC+RC+SC+MER+A	SC : chargé suivi insertion SC (+ST) : moniteur chantiers (PC) par tél. : agent administratif	
AI "N" Spécialisé Parcours	Chargé du développement	PC (poste récent)	(RC)+SC : coordinatrice (SC dissocié de ST)	RC et SC assurés, mais a minima
AI "E" Spécialisé Parcours	Pas de poste		(RC)+(SC) : par les 2 accompagnateurs, en plus de leurs autres fonctions (dont ST)	PC : les offres arrivent seules par le réseau
AI "C" Polyvalent Volume	Pas de poste		PC+RC+SC (+ST) : par le directeur RC+SC par la comptable+accueil	
AI "H" Polyvalent Parcours	Pas de poste		(PC) par téléphone : par toutes les secrétaires (en théorie) RC+SC: par les 2 agents de suivi des chantiers (+ST)	Très peu de PC
AI "M" Polyvalent Parcours	Pas de poste		(PC) : par directrice via publicité RC+SC : par l'encadrant suivi (+ST) et par tél par secrétaires	Très peu de PC
AI "D" Polyvalent Parcours	Pas de poste		(RC) par le responsable des travaux occasionnels (+ST)	Pas de PC (offres par le réseau) Pas de SC Peu de RC
AI "F" Personnalisé Volume	Pas de poste		PC+RC par la directrice (+ST)	Pas de SC
AI "B" Personnalisé Parcours	Pas de poste		(RC) a minima par le responsable suivi (+ST)	Pas de PC (sauf un peu par une assoc liée) Pas de SC
AI "J" Personnalisé Parcours	Pas de poste		PC+RC (peu) par le responsable accueil suivi (prétraité ½ tps) (PC)+(RC) via relations du directeur	Pas de SC Peu de PC Peu de RC

¹⁰⁶ Les permanents des antennes ne figurent pas dans ce tableau.

Parmi les cinq postes centrés sur les fonctions de la prospection clientèle, les plus anciens comportent en outre des fonctions relevant d'autres pôles d'activité, en lien avec des compétences particulières ou avec une évolution du poste au fil du temps. A l'opposé, les postes créés peu de temps avant l'enquête sont exclusivement centrés sur la prospection de nouveaux clients.

Il faut enfin remarquer que l'existence d'un poste spécifique ne fait pas obstacle à ce que certaines fonctions de la relation clientèle soient assurées par un autre permanent. C'est notamment le cas du suivi des chantiers pour le compte des clients (SC). Il y a un exemple de dissociation des fonctions dans l'AI « N », où le chargé de développement se cantonne à la prospection (PC), tandis que la coordinatrice assure le suivi client des chantiers qui posent problème (SC minimal). Mais les interventions concernant le suivi des clients à l'occasion des chantiers peuvent également être organisées sur le mode de la complémentarité, notamment lorsque l'équipe compte aussi un technicien chargé de suivre les chantiers. Nommé ouvrier d'entretien, technicien, moniteur, ou encore animateur des chantiers extérieurs, celui-ci va sur le terrain suivre les chantiers à caractère technique, avec une double responsabilité de supervision – garantir la qualité du travail facturé au client (SC) – et d'encadrement formatif du bénéficiaire (suivi du travail : ST). Selon la priorité de l'AI, l'accent est généralement mis sur l'une ou l'autre de ces deux dimensions. Ces techniciens sont pour la plupart d'anciens professionnels d'un métier du bâtiment et ils n'ont guère d'expérience préalable du milieu de l'insertion. Dans le cas de l'AI « L », qui correspond à ce schéma, la dimension concrète du suivi du client relève du technicien de chantier (établir la liste des matériaux nécessaires, négocier sur les contraintes techniques, éventuellement reprendre un travail mal fait...), tandis que la dimension relationnelle (présenter le bénéficiaire au client, rechercher un compromis face à un client contrarié...) est prise en charge par le commercial.

En définitive, les AI qui ont créé un poste centré sur la prospection clientèle sont toutes organisées sur le mode de la spécialisation du travail. A l'exception d'une seule, elles donnent la priorité au volume d'activité. Dans la configuration priorité au volume d'activité / autre organisation du travail, ces fonctions sont néanmoins assurées dans l'AI, généralement par le directeur lui-même. Quant aux associations qui privilégient le parcours des bénéficiaires, il n'est pas surprenant qu'elles considèrent ces fonctions comme secondaires : elles se contentent de les intégrer, généralement à titre subsidiaire, dans les missions de tel ou tel permanent.

3 - La gestion administrative : comptables de profession, des hommes et des femmes qui viennent fréquemment de l'entreprise

Rares sont les associations qui, au moment de l'enquête, ne répertoriaient pas un comptable parmi leurs salariés. Au départ, un membre du bureau du Conseil d'administration (le trésorier le plus souvent), ou le directeur avec l'appui d'une secrétaire, se chargeait de la comptabilité générale de l'association et en particulier de la paie. Devant la montée en charge de l'activité, caractérisée par un nombre croissant de contrats de travail, les associations ont le plus souvent recruté une personne pour assurer ces fonctions. Son arrivée marque souvent le début de la spécialisation qui caractérise le passage de la première à la deuxième période. S'il s'agit plus fréquemment de femmes que dans d'autres entreprises, les hommes ne sont pas totalement absents des services comptables de nos AI (l'une d'entre elles a même deux hommes : un comptable et un aide comptable). Quelques associations ont recruté en CDI directement, mais la plupart ont d'abord embauché sous contrat aidé d'une année ou sous CDD, qu'elles ont transformé assez rapidement en CDI. A la date de l'enquête, presque tous les comptables sont à temps complet ou en sont proches (4/5), à l'exception d'un homme qui poursuit à mi-temps des études dans sa spécialité.

Les intitulés de postes varient peu, on retrouve principalement le terme de comptable même si dans certaines associations on relève les dénominations suivantes : secrétaire comptable, secrétaire de direction, aide comptable ou encore responsable administratif et financier. Cette variété lexicale recouvre généralement des niveaux de responsabilité différents dans le domaine, certains étant cantonnés à des tâches de saisie ou de facturation, d'autres établissant les comptes d'exploitation et les bilans et préparant les budgets prévisionnels avec le directeur et /ou le trésorier. Si pour d'autres postes des AI la spécialité de formation n'est pas un critère de recrutement de première importance, ce n'est pas le cas pour la comptabilité : ce sont bien des compétences en comptabilité qui sont avant tout recherchées lors de l'embauche. Dans les structures organisées sur le modèle de la spécialisation du travail, les comptables¹⁰⁷ ont des fonctions très spécifiques, ils se consacrent exclusivement à des tâches relevant de la comptabilité et de la gestion : gestion des acomptes, de la facturation, édition et distribution de la paie, tenue des livres, élaboration des documents comptables, etc. Dans les autres, ils sont plus polyvalents et assument aussi des fonctions d'accueil et /ou de suivi. Dans ce dernier cas, c'est là une volonté, une politique de l'association. Mais dans tous les cas de figure, les comptables sont des sédentaires

Ils sont souvent titulaires d'un diplôme de comptabilité allant du baccalauréat à la maîtrise. Le recrutement a concerné des jeunes diplômés, mais aussi des anciens expérimentés arrivés après une rupture professionnelle. Depuis leur entrée dans l'association, nombre d'entre eux ont bénéficié de formations en informatique. Quelques uns tentent de poursuivre leur formation par la préparation de diplômes de niveau III, voire davantage. Ils suivent - ou ont suivi - en formation continue, qu'un BTS en « comptabilité gestion », qu'ils préparent le DPECF¹⁰⁸, qu'ils préparent le DECF¹⁰⁹. Mais même en travaillant à temps partiel (celui qui veut décrocher le DECF s'est volontairement limité à un contrat de 24 heures pour aboutir dans son projet de formation), le cumul de l'activité professionnelle et de la formation universitaire s'avère lourd.

4 - L'accompagnement social : souvent des femmes diplômées, mais aussi des hommes expérimentés

Concernant l'accompagnement social, deux cas de figure se présentent. Dans le premier, on retrouve les associations qui ont embauché un professionnel, ou même deux, pour assurer cette fonction. Dans le second cas, ce rôle est confié à des permanents salariés déjà en charge d'autres fonctions, ou encore à des bénévoles dont certains ont travaillé (ou travaillent encore) dans le social. Les différentes composantes de l'accompagnement social – suivi administratif, suivi social, suivi du travail, suivi au retour de mission, suivi insertion – peuvent être réparties entre plusieurs permanents : secrétaire d'accueil, directeur, responsable des mises à dispositions, technicien chargé du suivi des missions, bénévoles... parfois même un comptable qui se passionne pour le social. Quand plusieurs personnes sont susceptibles d'intervenir, par souci de continuité, le suivi est souvent confié à la personne qui a accueilli le bénéficiaire.

En l'absence de poste spécifique, la réalité de l'accompagnement est très variable, et difficile à apprécier. S'en tenir au fait qu'une fonction figure dans les attributions d'au moins un des permanents est insuffisant pour témoigner de son exercice effectif. Il faut donc procéder à une étude plus fine et prendre en compte l'investissement effectivement consacré à cette fonction. C'est d'ailleurs ce type d'analyse, appliqué aux diverses fonctions de l'accompagnement, qui nous a permis d'identifier la stratégie de l'association, la présence d'un niveau élevé de suivi

¹⁰⁷ Nous employons le terme de comptable qui regroupe ici tous les intitulés précédemment cités.

¹⁰⁸ DPECF = Diplôme préparatoire aux études comptables et financières.

¹⁰⁹ DECF = Diplôme d'études comptables et financières.

dans chacune des fonctions de l'accompagnement témoignant de l'importance accordée au parcours du bénéficiaire. On peut ainsi affirmer que, malgré l'absence de permanent salarié responsable de l'accompagnement, celui-ci est effectivement assuré dans le cas de l'AI « H ». Cette association s'en remet pour le suivi social à une salariée du CCAS de la commune : après ses heures de travail, celle-ci intervient bénévolement dans l'AI, dont elle est par ailleurs Vice-présidente. Les autres aspects du suivi sont répartis entre plusieurs salariés : le suivi du travail, de même que le suivi au retour de mission, est confié aux techniciens chargés du suivi des chantiers, le suivi administratif relève à la fois de la directrice et des deux secrétaires. En revanche, dans l'une des associations enquêtées, la dimension de l'accompagnement apparaît tout à fait subsidiaire. Il s'agit de l'AI « L », implantée en zone rurale. Dans cette AI où aucun permanent n'est issu de la culture du travail social, les bénéficiaires envoyés en mission sont davantage confrontés à un problème de mobilité dans un contexte local de déficit d'emplois qu'à des problèmes personnels d'insertion. L'accompagnement s'est limité jusqu'à présent à la résolution de problèmes de cartes de séjour ou d'accès aux droits, c'est à dire au suivi administratif ; selon la complexité du cas à traiter, c'est la secrétaire ou la comptable qui s'en charge. Toutefois, lors de l'enquête, la nécessité de développer l'accompagnement était ressentie dans cette AI ; le recrutement d'une professionnelle du suivi social était envisagé dans le cadre de la création prochaine d'une ETTI.

Lorsqu'il y a eu un recrutement spécifique, la présomption d'attention au parcours du bénéficiaire est beaucoup plus forte. Mais cela ne suffit pas pour affirmer qu'à la date de l'observation l'AI concernée donne la priorité au parcours des bénéficiaires. En effet, sa stratégie peut évoluer au cours du temps, notamment sous la pression d'évènements qui induisent des crises. Ce recrutement peut se faire directement auprès de professionnels issus d'une formation spécifique du secteur social¹¹⁰ – ce sont presque toujours des jeunes femmes récemment diplômées –, ou auprès de personnes qui vont pouvoir assurer cette fonction du fait de leur expérience professionnelle, généralement des hommes plus âgés. Schématiquement, les premières arrivent avec une formation du monde du travail social, mais avec peu d'expérience du public en insertion, et les seconds sans véritable formation dans ce domaine, mais avec de l'expérience, éventuellement forgée dans un contexte un peu différent et supposée transférable. Les principales formations du secteur social rencontrées sont celles d'éducateur spécialisé et de conseiller ou technicien en économie sociale et familiale. Certains diplômés de l'enseignement supérieur sont également représentés, notamment la maîtrise ou le DESS en psychologie et en AES.

La recherche de candidats détenteurs d'une formation ad hoc renvoie souvent au souci de faire face à l'évolution du public des bénéficiaires. En effet, l'aggravation de la crise de l'emploi a progressivement drainé vers les AI un nouveau public plus en difficulté que leur public initial. En particulier des jeunes sans qualification et des femmes éloignées du marché du travail. Toutefois, face à ces difficultés accrues, certaines AI ont fait un choix différent, celui de recruter des candidats plus âgés qui ne possèdent pas de diplôme de ce secteur, mais ont acquis une expérience professionnelle dans le social et /ou ont suivi un module de formation du COORACE. C'est leur stature d'adulte, leur maturité, qui sont alors recherchées, notamment lorsque l'équipe est jugée un peu jeune par rapport à l'âge moyen des bénéficiaires (c'est le cas dans l'AI « E » pour l'accompagnateur des hommes). Ce n'est que tout à la fin de la période observée qu'on assiste au recrutement de quelques personnes qui cumulent les deux

¹¹⁰ Le fait d'accueillir dans l'AI des étudiants en stage pratique dans le cadre de leur formation peut amener l'AI à recruter un professionnel issu du secteur social : « dans le cas présent il ne s'agit pas d'emblée d'un recrutement mais de l'accueil d'une éducatrice spécialisée stagiaire qui ne sera recrutée qu'ultérieurement. Son arrivée a enclenché une dynamique : dynamique de réflexion au sein du service social désormais constitué de deux personnes, dynamique de discussion avec le directeur, dynamique de conviction auprès des chargés de mission qui travaillaient de manière un peu routinisée... ». Extrait de la monographie de l'AI « N ».

dimensions de formation et d'expérience du public (l'AI « B » en 1997, et l'AI « L » qui s'apprêtait à le faire en 1999, à l'occasion de la réorganisation liée au passage à l'ETTI).

Ces postes, très souvent tenus par des femmes, sont généralement à temps partiel au début. Ils évoluent ensuite vers le temps plein, parfois en plusieurs étapes, sauf dans le cas de postes durablement financés à mi-temps dans le cadre de conventions (avec l'ANPE, la DDASS, etc.). Lorsqu'il s'agit de professionnelles diplômées, elles sont embauchées en contrat ordinaire de travail (sans recours aux emplois aidés) ; il s'agit d'abord d'un CDD, mais il est rapidement transformé en CDI lorsque la personne convient. Une exception cependant : une jeune diplômée en AES (maîtrise d'administration économique et sociale, option développement social) en situation de primo insertion, inscrite comme demandeur d'emploi dans l'AI, a accepté une proposition de CES car le travail en AI correspondait bien à son projet professionnel. Un autre cas de figure doit aussi être signalé, car il est susceptible de s'étendre à de nouvelles associations : lors de l'enquête, l'AI « E » s'apprêtait à utiliser la mesure emploi jeune pour créer un poste de chargé de l'insertion, avec pour mission spécifique d'améliorer les conditions de sortie de l'AI en fin de parcours. Il est important de le souligner car cette dimension du suivi insertion fait jusqu'à présent figure de maillon faible de l'accompagnement dans la plupart des AI.

Comme pour d'autres fonctions déjà analysées, les intitulés des postes de l'accompagnement varient beaucoup (chargé de mission suivi social, suivi d'insertion, encadrant suivi accompagnement, accompagnateur, conseillère, éducatrice, etc.). Cette instabilité sémantique contraste avec la rigidité de la nomenclature du travail social. Elle est révélatrice du faible degré de reconnaissance professionnelle dont ce type de poste fait l'objet dans le monde du travail social, aux marges duquel il semble encore cantonné. A l'opposé de ce déficit de reconnaissance externe, la reconnaissance interne leur est acquise, au moins dans les AI à priorité parcours : de par leur niveau de formation ou leur expérience, les accompagnateurs accèdent rapidement à une position centrale dans l'équipe.

Le tableau de la page suivante précise le contenu des postes centrés sur l'accompagnement dans les AI étudiées. En vis à vis sont mentionnés pour chaque association les autres postes qui contribuent aux cinq fonctions de l'accompagnement social entendu au sens large : suivi administratif (SA), suivi social (SS), suivi du travail (ST), suivi au retour de mission (SR), suivi insertion (SI). Les associations sont classées en fonction de leur mode d'organisation du travail (spécialisation / polyvalence / personnalisation). Cette présentation permet d'affiner l'analyse. Il faut d'abord noter que presque toutes les AI étudiées prévoient la prise en charge de ces fonctions, avec toutefois une réserve concernant le suivi insertion qui paraît assez souvent négligé. Seules une ou deux AI, parmi celles qui donnent la priorité au volume d'activité, affichent des lacunes sur au moins deux des cinq fonctions.

La présence d'un permanent dont la fonction principale relève de l'accompagnement n'empêche pas que certaines dimensions du suivi soient prises en charge, de manière conjointe ou complémentaire, par d'autres permanents de l'équipe. C'est évidemment le cas dans les AI qui ont un permanent exclusivement chargé du suivi social travaillant à mi-temps dans le cadre d'une convention (il s'agit généralement d'une psychologue), mais cela se produit aussi dans les AI organisées sur le modèle de la polyvalence. En effet, dans la logique de la polyvalence, le permanent responsable de l'accompagnement cumule de très nombreuses fonctions : la plupart des fonctions de suivi (à l'exception parfois du suivi administratif), auxquelles s'ajoutent d'autres fonctions comme le premier entretien, la mise en relation, etc. Mais alors il partage certaines de ses fonctions avec d'autres permanents, avec éventuellement des niveaux d'implication différents des uns et des autres selon les fonctions. Lorsque l'AI est organisée sur le mode de la personnalisation et a pour personnage central un responsable de

Les postes centrés sur l'accompagnement des bénéficiaires

Nom de l'AI Type Priorité	Dénomination du poste spécifique, s'il existe	Contenu de ce poste : fonctions élémentaires	Autres postes contribuant à l'accompagnement	Aspects du suivi non assurés
AI "L" Spécialisé Volume	Pas de poste		SA complexe : la comptable SA simple : la secrétaire (SI) : le commercial	SS, ST, SR (SI peu assuré)
AI "G" Spécialisé Volume	Chargé du suivi social (½ temps)	SS (financement : sur convention avec l'ANPE)	SA : la secrétaire, ST : agent de développement	SR SI
AI "I" Spécialisé Volume	Suivi insertion	SS + E + SC + SR + (SI) (financement sur convention avec l'ANPE)	ST : moniteur chantiers extérieurs SA : agent administratif	Aucun
AI "N" Spécialisé Parcours	2 Educatrices	E + ST + SS + SA + RE (social)	SR : la chargée de mission (qui fait MER)	SI
AI "E" Spécialisé Parcours	- Accompagnateur pour hommes - Accompagnatrice pour femmes - 2 Psychologues (+ projet chargé du suivi insertion)	(RC) + (SC) + E + MER + SS + SA + ST + SR + (SI) idem pour femmes SS (chacune à ½ temps) (financement sur convention) (prochainement : SI)	SI : par bénévoles, dans un atelier pour préparer la sortie, en aval de l'AI,	Aucun
AI "C" Polyvalent Volume	2 Objecteurs de conscience	T + A + S + E + MER + SS + ST + SR + (SA)	(ST), SR, SA : la comptable + accueil (ST) : le directeur	SI
AI "H" Polyvalent Parcours	1 Bénévole (professionnelle : salariée du CCAS)	SS	SA, ST : la directrice, SA : 2 secrétaires, ST, SR, (SI) : l'« agent d'entretien » (→ entreprises) ST, SR : l'« ouvrier d'entretien » (→ particuliers)	Aucun
AI "M" Polyvalent Parcours	Encadrant suivi accompagnement	RE + RC + SC + (A) + (E) + (MER) + SS + ST + SR + SI	SS, SR, SI : la directrice, SA, SR, SI : les 3 secrétaires	Aucun
AI "D" Polyvalent Parcours	Pas de poste		ST, SR, (SI) : le responsable des travaux occasionnels, (SA), SR, SS simple : 2 secrétaires d'accueil, SS, SA, SR ; des bénévoles	(SI peu assuré)
AI "F" Personnalisé Volume	Pas de poste		SR, ST, (SS) : la directrice, ST, (SS) : le conseiller SA : la secrétaire	SI (et SS peu assuré)
AI "B" Personnalisé Parcours	Suivi Accompagnement	(RC) + T + A + E + MER + SS + SA + ST + (SR) + SI	Personne d'autre	Aucun
AI "J" Personnalisé Parcours	Accueil suivi	A + E + MER + SS + SA + ST + SR + SI + (PC) + (RC)	Personne d'autre	Aucun

l'accompagnement, c'est lui et lui seul qui est chargé de toutes les dimensions du suivi, même s'il partage par ailleurs certaines de ses autres fonctions.

Cette accumulation de fonctions est aussi observée dans une AI spécialisée, l'AI "E", qui a choisi de répartir le travail de ses deux accompagnateurs en fonction du sexe des bénéficiaires plutôt qu'en fractionnant les fonctions. Mais ce système fait figure d'exception. Dans les autres AI organisées sur le mode de la spécialisation, les fonctions sont réparties entre les permanents, et le responsable du suivi, s'il y en a un, se focalise sur un nombre restreint de fonctions. Le premier entretien et le suivi social sont généralement de son ressort, ainsi qu'une ou deux autres fonctions de suivi, en complémentarité avec les autres postes de permanents. En revanche il n'assure pas lui-même la mise en relation.

Il apparaît donc qu'il n'y a pas de mouvement de convergence vers une figure unique d'accompagnateur qui s'imposerait dans toutes les associations intermédiaires. D'une part leur présence n'est pas systématique, et d'autre part, lorsqu'il y en a, c'est la diversité qui domine, tant en ce qui concerne l'étendue de leurs attributions et leur place au sein de l'équipe que leur profil professionnel. Là encore, le croisement des critères de stratégie prioritaire de l'association et de mode d'organisation du travail s'avère éclairant.

Conclusion du chapitre

Eu égard au sous-titre en forme de question de notre recherche, "De la solidarité citoyenne à l'emploi qualifié ?", l'analyse développée dans ce chapitre montre qu'effectivement l'emploi qualifié gagne du terrain dans les associations intermédiaires. Cette progression résulte de la conjonction de l'accroissement du niveau de qualification des personnes recrutées et de la professionnalisation des permanents dans le cadre de leur poste de travail. S'il paraît présent partout, ce phénomène de professionnalisation n'est cependant pas uniforme ; deux modèles principaux sont observés, en relation avec les formes d'organisation du travail que sont la spécialisation et la polyvalence, elles-mêmes liées à la fois à la taille et à la stratégie de l'association. L'hypothèse de la recherche selon laquelle une seconde période verrait la convergence des processus de professionnalisation et l'émergence d'un modèle unique de professionnalité s'avère donc erronée, en tout cas sur la période de notre observation. Pour autant, la question du devenir de la solidarité citoyenne supposée au fondement de la création de l'association demeure entière. Nous allons à présent nous attacher à y apporter des éléments de réponse. Nous le ferons en deux temps. Nous consacrerons d'abord un chapitre à l'évolution du rôle des bénévoles, puisque ceux-ci incarnent au premier chef les valeurs de citoyens soucieux de solidarité. Nous poursuivrons dans le chapitre suivant en élargissant l'analyse à l'ensemble des permanents, nous interrogeant sur ce qui fait lien entre eux, sur l'existence d'une éthique professionnelle spécifique susceptible de porter l'exigence de la solidarité au-delà des clivages traditionnels entre bénévoles et permanents.

Le bénévolat à l'épreuve de la professionnalisation

Le bénévolat nous intéresse ici en tant que forme privilégiée d'expression de la solidarité citoyenne. Nous avons vu que, dans les AI où elle existait, la participation de bénévoles au travail concret de l'association jouait un rôle déterminant dans la première période. A cette époque, les bénévoles assuraient des tâches centrales et leur présence influençait les choix de recrutement¹¹¹. Nous sommes à présent amenés à nous interroger sur la place du bénévolat dans la seconde période. Comment les bénévoles s'inscrivent-ils dans le mouvement de transformation de l'organisation du travail ? S'adaptent-ils en connaissant eux-mêmes un processus de professionnalisation cohérent avec celui qui est à l'œuvre dans leur association ? Sont-ils au contraire progressivement écartés de son fonctionnement quotidien ?

Seule sera prise en compte ici l'activité bénévole que l'on peut qualifier de « bénévolat de terrain », c'est à dire celle qui va au-delà de la nécessaire implication liée à la qualité de Président ou de membre du conseil d'administration de l'association qu'est l'AI. La persistance éventuelle d'un tel bénévolat dans cette seconde période est d'autant plus significative que la consolidation de l'équipe des salariés le rend moins indispensable que dans la première période.

Or l'enquête fait apparaître que dans la seconde période le bénévolat de terrain perdure, mais en se transformant : lorsqu'il est présent, il concerne préférentiellement certaines fonctions, qui ne sont pas les mêmes qu'au cours de la première période.

1 - Le bénévolat de terrain perdure au cours de la seconde période

Comme dans la première période, trois cas de figure se présentent : certaines AI n'ont pas de bénévoles. D'autres ont des bénévoles qui participent uniquement à des missions de réflexion ; ce ne sont pas à proprement parler des « permanents » de l'AI. Enfin il existe des AI dans lesquelles des bénévoles s'impliquent dans le travail proprement dit, et font à ce titre partie de l'équipe des permanents. Il faut noter que ces deux formes de contribution ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; dans la seconde période nous avons rencontré soit l'un, soit l'autre, soit les deux types d'engagement à la fois.

La présence de bénévoles parmi les permanents n'est pas distribuée au hasard dans les AI étudiées : elle est observée uniquement parmi celles qui donnent la priorité au parcours des bénéficiaires. Cela tend à accréditer l'hypothèse d'un lien entre la présence de citoyens s'investissant à titre personnel au nom de la solidarité et l'attention portée à chacun des bénéficiaires, qu'il soit prêt ou non à s'inscrire dans l'action spécifique de mise à disposition qui est au cœur de la mission de l'AI. A contrario, c'est dans des AI où il n'y a pas de bénévoles que la mise à disposition est privilégiée ; l'accent mis sur le volume d'activité, et donc sur

¹¹¹ Cette question est traitée dans la première partie du chapitre 4, consacrée à la première période.

l'efficacité, ne semble pas compatible avec la présence de bénévoles impliqués dans le travail quotidien. Mais dans quel sens faut-il interpréter cette corrélation ? Est la quête d'efficacité qui chasse les bénévoles ou les bénévoles qui récusent le primat de l'efficacité ?

En revanche, le mode d'organisation du travail ne paraît pas aussi nettement discriminant: il existe des bénévoles actifs dans des AI polyvalentes, mais aussi dans certaines AI spécialisées. Cette constatation peut surprendre, car l'analyse des matériaux donne à penser que la spécialisation est moins propice au maintien du bénévolat que la polyvalence. Et nous verrons en effet que le type d'organisation du travail a une incidence au niveau du positionnement et du contenu du travail des bénévoles.

Premier enseignement tiré de l'enquête : l'absence de bénévoles dans la seconde période renvoie rarement à la disparition d'une activité bénévole antérieure. L'observation de la première période a montré qu'une partie des AI n'a jamais eu de bénévoles, tandis que dans d'autres, ceux-ci ont été nombreux dès le début. L'analyse a mis en évidence l'importance de l'origine de l'AI. Lorsque celle-ci est née d'une initiative de militants de terrain, dans un contexte marqué par l'existence d'une culture locale de la solidarité, les bénévoles ne manquent pas ; ils ont d'ailleurs souvent participé à la création de l'AI. Au fil du temps, leur contribution reste valorisée et ils ne disparaissent pas. D'une certaine manière, leur présence garantit la pérennité du projet initial, centré sur le parcours du bénéficiaire. C'est le cas en milieu rural en Pays de la Loire, ou encore dans les bassins miniers ou les zones sidérurgiques en reconversion de Lorraine. Parmi les AI étudiées, une seule a vu disparaître ses bénévoles. Implantée dans le centre d'une grande métropole régionale à l'initiative de plusieurs fédérations d'associations sociales et caritatives, mais sans l'appui de militants locaux, elle comptait au départ deux ou trois bénévoles retraités qui n'étaient pas des professionnels du travail social. Ceux-ci assuraient les entretiens avec les bénéficiaires. Leur retrait progressif lié à leur âge ou à leur état de santé n'a pas été compensé par l'arrivée de nouveaux bénévoles du même profil. La cause n'en réside pas dans un déficit de candidats potentiels à leur remplacement, mais dans la réticence de certains permanents salariés à pérenniser cette forme de partage du travail, pour des raisons qui seront évoquées ci-après. Mais ce cas de figure est nettement minoritaire : le plus souvent quand il y a eu des bénévoles dans l'histoire de l'AI, il y en a encore.

Deuxième constatation : les salariés d'aujourd'hui ne sont pas les bénévoles d'hier, à l'exception d'un certain nombre de directeurs. En effet, la question se pose de savoir si certains bénévoles de l'AI ont été progressivement intégrés à l'équipe des salariés. Il faut distinguer deux situations. Certains militants impliqués dans la création de l'AI et ayant exercé des responsabilités à titre bénévole dans le cadre de son conseil d'administration, notamment en tant que président ou trésorier, en sont ensuite devenus des salariés, le plus souvent en tant que directeur, mais aussi parfois en tant qu'accompagnateur ou que responsable des mises à disposition. Mais il ne s'agissait pas là de bénévolat de terrain tel que nous l'avons défini. La participation des bénévoles à l'activité ordinaire de l'association, dans la durée, ne conduit pas, ou seulement de façon exceptionnelle, à leur intégration dans l'équipe comme salariés. Dans les AI étudiées, un ou deux cas peuvent être évoqués, mais cela reste marginal. Ainsi une mère de famille sans activité professionnelle, pharmacienne de formation et bénévole dans l'AI depuis sa création, est devenue la responsable d'un Proxim Services dans le cadre d'un contrat CES. Cette nouvelle association étant étroitement liée à l'AI qui l'a fondée, ce passage d'une bénévole au salariat correspond bien, même si c'est par extension, au schéma étudié.

En revanche, un autre mouvement est perceptible, mais il est de nature sensiblement différente : certaines AI accueillent dans leur équipe des étudiants en cours de formation lors de leur stage pratique, des éducateurs spécialisés par exemple, et en recrutent certains lorsqu'ils ont obtenu leur diplôme. L'AI bénéficie alors gratuitement de leur travail pendant plusieurs

mois et peut ainsi tester leurs qualités professionnelles et leur intégration dans l'équipe. Si elle souhaite les embaucher comme permanents salariés, elle doit parfois – quand elle se heurte à un problème budgétaire – inventer des montages complexes, par exemple passer une convention avec la DDASS pour une prestation d'appui social individualisé (ASI).

En fait, c'est davantage en termes de transformation qu'en termes de suppression ou d'absorption qu'il faut penser l'évolution de la place des bénévoles. En effet, les tâches confiées aux bénévoles ne sont pas immuables au fil du temps. Il faut prendre en compte la dynamique de remaniement de l'équipe des permanents, bénévoles et salariés, pour comprendre le rôle aujourd'hui dévolu aux bénévoles.

2 - Dans la seconde période, les bénévoles non professionnels abandonnent les fonctions centrales à des salariés et se cantonnent dans des fonctions périphériques

Cette absence d'intégration de permanents bénévoles « de base » de l'équipe parmi les salariés des AI peut surprendre puisque nous avons vu que la seconde période a donné lieu à d'assez nombreux recrutements. D'autant plus que ces recrutements ont notamment concerné les fonctions de premier entretien et d'accompagnement, fonctions qui auparavant étaient souvent dévolues aux bénévoles. Et tout d'abord, pourquoi les AI ont-elles recruté ? Ne pouvaient-elles continuer à s'appuyer sur leurs bénévoles pour assurer ces fonctions ?

La première raison à évoquer est celle de la discontinuité de l'intervention des bénévoles : s'ils consacrent une à deux demi-journées par semaine à l'association, comment assurer la continuité de la réponse aux bénéficiaires ? Concrètement, comment faire lorsqu'un bénéficiaire qu'ils sont seuls à connaître revient ou pose problème en leur absence ? Pour remédier à cette difficulté, l'AI aurait pu proposer à certains bénévoles de les recruter comme salariés. Mais, outre le fait que les bénévoles ne souhaitent pas nécessairement un emploi salarié (retraités, mères de famille au foyer...), se pose un second problème, celui de la compétence : bien souvent les bénévoles sont des personnes de bonne volonté, mais sans formation ni expérience particulière dans le domaine qu'elles abordent. Or les problèmes qui apparaissent lors de l'accueil et du suivi des bénéficiaires sont généralement complexes, et sont même devenus de plus en plus complexes au fil du temps avec l'aggravation de la situation de l'emploi, et notamment de l'emploi des jeunes. Les bénévoles non professionnels sont donc souvent démunis, que ce soit sur le plan de leurs connaissances juridiques ou de l'attitude à adopter face à un bénéficiaire agressif, ou toxicomane, etc.

L'AI a donc besoin de consolider l'équipe en intégrant des permanents déjà pourvus de compétences correspondant à son activité spécifique : selon les cas des professionnels de l'accompagnement, des commerciaux, des techniciens, des vieux routiers de l'entreprise. C'est ce qui explique l'évolution de la configuration de l'équipe au cours de la seconde période. Les créations de postes ne concernent plus les postes fonctionnels (cf. le comptable de la fin de la première période), mais des postes directement opérationnels pour lesquels des profils ciblés sont recherchés, avec une perspective de stabilisation affichée dès l'embauche.

Parallèlement, la stabilisation des secrétaires d'accueil grâce au contrat emploi consolidé (CEC) participe aussi au renforcement du potentiel de l'équipe des salariés. Mais elle a en même temps un autre effet : elle contribue à remettre en question les équilibres antérieurs au sein de l'équipe élargie. Tant que les secrétaires étaient à temps partiel et à durée limitée – elles quittaient l'AI au terme de leur contrat aidé (le plus souvent un CES) – leur précarité les plaçait en quelque sorte à mi-chemin entre les bénévoles et les salariés installés dans la durée. Une pluralité de situations coexistaient dans l'exercice des fonctions opérationnelles. Avec le renforcement du pôle salarié, l'opposition des situations se durcit.

Le déplacement du centre de gravité de l'équipe du côté des salariés stabilisés, tant en raison de leur nombre que de leur statut, contribue donc à fragiliser la posture du bénévole. Mais le facteur décisif qui est à l'origine de l'éviction progressive des bénévoles des fonctions centrales de l'AI est ailleurs : il réside avant tout dans le différentiel de professionnalité entre les bénévoles et les salariés nouvellement recrutés. Dès lors que des salariés « professionnels » investissent leur domaine d'intervention – les fonctions opérationnelles – les bénévoles « amateurs » « ne font plus le poids » : le premier entretien approfondi, le suivi social personnalisé, le suivi de l'insertion professionnelle leur échappent peu à peu. L'enjeu devient alors celui de la professionnalisation ou de la marginalisation des bénévoles.

En effet, les bénévoles restent prisés dès lors qu'ils possèdent une professionnalité utile pour l'AI. Citons le cas d'une salariée d'un CCAS qui assure bénévolement le suivi social des bénéficiaires de l'AI voisine après ses propres heures de travail, ou encore celui d'un éducateur spécialisé travaillant en horaires décalés qui est le pilier d'une antenne d'une autre AI. L'intervention bénévole de deux jeunes psychologues diplômées à la recherche d'un premier emploi a été fort appréciée dans une AI, même à raison d'une à deux demi-journées par semaine, mais elle s'est trop vite interrompue une fois l'emploi trouvé !

Pour autant, les AI n'ont pas entrepris jusqu'à présent d'ambitieux programmes de professionnalisation de leurs bénévoles « amateurs ». La directrice bénévole de l'AI « M » a suivi quelques cours de gestion au démarrage de la structure. Quant aux bénévoles « de base », ils se sont en général formés sur le tas, et dans le meilleur des cas ils ont bénéficié, aux côtés des salariés de l'AI, de quelques formations courtes d'adaptation à tel ou tel aspect du travail en AI, souvent proposées par le COORACE. Investir lourdement dans la formation d'un bénévole est un pari sur la durée de sa collaboration. C'est surtout à ce niveau qu'intervient l'effet de la différence de statuts entre salariés et bénévoles. Face à une nouvelle candidature, même s'il s'agit d'un bénévole « professionnel », certains permanents salariés, échaudés par l'expérience antérieure de passages trop brefs, peuvent en venir à mettre en balance le temps passé à mettre le nouveau bénévole au courant et la durée probable de sa collaboration. A la limite, lorsque le postulant est un jeune diplômé à la recherche d'un emploi, plus grande est sa professionnalité et plus court risque d'être son passage en tant que bénévole dans l'AI ! Cette réticence des salariés par rapport au bénévolat a été rencontrée dans l'AI « N », alors même que le directeur y est pour sa part favorable.

La préoccupation de la professionnalisation des bénévoles reste néanmoins présente dans certaines AI issues du militantisme de terrain qui sont particulièrement sensibles à la dimension de l'investissement citoyen que représente le bénévolat. Pour elles, cela constitue une condition nécessaire pour maintenir un certain équilibre au sein de l'équipe. C'est particulièrement vrai de l'AI « E », créée à l'initiative d'un groupe de militants catholiques d'une même paroisse ; son mot d'ordre est le suivant : « des bénévoles professionnels et des salariés militants ».

Lorsqu'il y a des bénévoles dans l'AI, le rôle qui leur est dévolu aujourd'hui dépend du mode d'organisation du travail et de gestion de l'équipe qui prévaut dans l'association. Plus la division du travail est poussée, plus les bénévoles se trouvent cantonnés dans des tâches périphériques, surtout si la direction obéit à une stricte logique gestionnaire. Ils peuvent même être totalement exclus du travail de terrain. Dans ce cas, ils interviennent uniquement au niveau du conseil, en participant à des groupes de travail thématiques où ils côtoient les permanents salariés.

Là où la direction adopte une attitude plus souple, plus participative, la situation est moins tranchée, surtout lorsque le travail est organisé sur le mode de la polyvalence. L'esprit d'ouverture se traduit souvent par l'affirmation du respect du libre choix du bénévole quant au

niveau de son engagement et quant à la nature de sa participation. Lorsqu'il y a de nombreux bénévoles, dans notre enquête essentiellement en Pays de la Loire et en Lorraine, ceux-ci interviennent à des degrés très divers. Certains sont très impliqués ; ils peuvent aller jusqu'à assurer l'accueil et le premier entretien en l'absence d'un salarié disponible dans les AI qui fonctionnent sur le mode de la polyvalence. En effet, celles-ci donnent généralement la priorité au traitement immédiat de la demande du bénéficiaire. En temps normal, ils préfèrent néanmoins laisser ces fonctions aux salariés et se consacrer à divers aspects du suivi. D'autres, en revanche, se limitent à une participation épisodique ou accessoire (véhiculer quelques bénéficiaires lors d'une sortie, ou assurer un atelier « réparation de vélos » une après-midi par semaine), mais tous entretiennent autour de l'AI un large réseau de solidarité.

Il apparaît donc que, lorsque la direction et les salariés l'acceptent, la participation de certains bénévoles va bien au-delà d'un appui ponctuel ou occasionnel. Ils peuvent par exemple faire partie de groupes de réflexion tout en s'impliquant aussi dans le travail quotidien. Toutefois, leur positionnement est clairement situé en appui au travail des permanents salariés. Leur registre est habituellement celui du prolongement de l'action du salarié dans la complémentarité, exceptionnellement celui du remplacement, et jamais celui de l'interchangeabilité. Citons le cas de l'AI « J » où fonctionnent trois groupes de travail : l'un sur le suivi /accompagnement, un second sur la communication et un troisième sur le développement. Les bénévoles qui font partie du groupe suivi /accompagnement prennent d'abord connaissance des cas évoqués par le permanent salarié chargé de l'accompagnement ; ils en discutent avec lui, puis ils prolongent l'action de ce salarié dont le temps est compté en faisant eux-mêmes des démarches extérieures prescrites dans le cadre du suivi social. Par exemple le salarié va analyser la situation et préconiser une démarche logement auprès de tel organisme, et l'un des bénévoles accompagnera le bénéficiaire concerné lors de ce déplacement.

Il faut encore mentionner un autre champ d'intervention des bénévoles : c'est celui des actions périphériques, en amont ou en aval du cœur de l'activité de l'AI. Par souci de simplification nous avons exclu ces dimensions de l'analyse de la professionnalisation de l'activité, mais elles ont néanmoins une importance incontestable dans le cheminement de certains bénéficiaires éloignés de l'emploi. Citons par exemple, en amont de certaines AI, l'existence d'un atelier de ré-entraînement au travail (ART), d'un chantier d'insertion, d'un atelier linge, ou vie sociale. Les activités proposées en parallèle ou en aval sont plus rares, mais nous avons eu connaissance d'un atelier vélo, d'un atelier mobylettes (pour favoriser les déplacements lors des missions), et aussi d'un atelier d'aide à l'insertion professionnelle. Dans certaines AI, les bénévoles trouvent dans ces activités périphériques un terrain d'intervention privilégié.

Conclusion du chapitre

En conclusion de cette analyse consacrée à l'évolution de la place du bénévolat, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question posée dans le titre de la recherche, « De la solidarité citoyenne à l'emploi qualifié ? ». Si l'on considère l'implication de bénévoles comme une forme privilégiée d'expression de la solidarité citoyenne, en l'opposant à la nature de l'action des salariés, on peut affirmer qu'il n'y a pas eu substitution totale d'un mode d'intervention à l'autre : dans les AI qui avaient des bénévoles au démarrage de l'association, ceux-ci n'ont pas disparu, même s'il y a de plus en plus de professionnels salariés. Cependant, les rôles et les poids respectifs ont changé au profit du salariat. Cela ne s'est pas fait par le biais du recrutement d'anciens bénévoles sur des postes de salariés. Aujourd'hui l'investissement bénévole perdure, mais ses registres d'intervention ont sensiblement évolué. Les bénévoles « de base » ont progressivement cédé la place à des professionnels salariés sur des fonctions centrales comme le premier entretien et le suivi social.

Ils se retrouvent à présent en position de seconder ces salariés, selon un principe de complémentarité, en prolongeant leur action en amont et en aval.

Toutefois, circonscrire la solidarité citoyenne au seul cadre de l'action bénévole serait réducteur. Une partie des AI, celles qui sont d'origine institutionnelle, n'ont jamais eu de bénévoles. Faut-il en déduire que la dimension de la solidarité et de l'investissement citoyen en est totalement absente ? De même, dans les associations qui comptent des bénévoles parce qu'elles sont issues du militantisme ou inscrites dans un territoire à forte dimension communautaire, les bénévoles sont-ils les seuls à incarner les valeurs de la solidarité ? A l'opposé d'une dichotomie aussi caricaturale, l'association constitue en réalité un creuset au sein duquel se forge au fil du temps une éthique de l'insertion par l'économique, partagée tant par les bénévoles que par les salariés. Nous allons voir dans le chapitre suivant qu'en dépit de la diversité des origines et de la dualité des stratégies, des modes d'organisation et des formes de professionnalisation, il semble que des éléments constitutifs d'un espace professionnel commun se mettent progressivement en place.

Vers la construction d'un espace professionnel ?

La diversité des origines professionnelles des permanents a permis l'enrichissement de la professionnalité des uns et des autres. Il existe une dynamique de professionnalisation, mais toujours dans le cadre de la stratégie et de l'organisation du travail adoptées par l'AI. C'est dire que les deux conceptions du « métier d'AI »¹¹² induisent des différences dans la réalité de la professionnalité acquise par les permanents. Il y a donc des professionnels dans les associations intermédiaires, mais pas à ce jour de profession constituée au sens de la sociologie des professions. Pourtant, la diversité des profils n'empêche pas l'existence d'éléments de culture commune, ferments possibles d'une identité collective en construction. En effet, certains indices donnent à penser qu'une évolution pourrait être en cours vers l'émergence d'une profession. C'est ce que nous allons voir dans la première partie de ce chapitre consacrée au repérage des principales caractéristiques de cet espace professionnel particulier que constitue l'ensemble de ces emplois dédiés au fonctionnement des AI. Dans une seconde partie, nous essaierons de dégager le sens des stratégies de développement et de diversification des activités des AI, qui se traduisent le plus souvent par la construction d'ensembles cohérents fonctionnant sur le mode du Groupe. Nous montrerons que, même si elles ont pour effet d'offrir des opportunités de carrière à leurs salariés, ces stratégies sont avant tout élaborées pour répondre au plus près aux besoins d'insertion du public des bénéficiaires, tout en s'adaptant aux évolutions réglementaires imposées de l'extérieur par les pouvoirs publics.

1 - Des éléments de culture commune, ferment d'une identité professionnelle spécifique ?

Ce qui frappe le plus lorsqu'on écoute les salariés des AI parler de leur travail, et cela quelque soit leur niveau de responsabilité et d'autonomie, c'est l'expression conjointe d'un fort sentiment d'utilité sociale et d'une forme de sérénité due semble-t-il à un accord assez profond entre leurs propres convictions et les orientations de leurs structures. La conjonction des deux éléments donne à voir des salariés plutôt bien dans leur peau, ce qui n'est pas si courant dans la décennie 90 dans le monde des intervenants sociaux et des intermédiaires de l'emploi : des travaux, notamment ceux du Céreq¹¹³, ont mis en évidence la souffrance de nombreux agents

¹¹² L'explicitation des deux conceptions du « métier » de l'AI fait l'objet du chapitre 7.

¹¹³ L. Causse, A. Legay et P. Roche : *Les intermédiaires des politiques de l'emploi face à leurs publics. Analyse des professionnalités*. Céreq, 1997.

L. Causse, A. Legay et P. Roche : *Les professionnalités mobilisées par les intermédiaires au contact avec le public*, Cahier Travail et emploi intitulé « Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi », sous la direction de D. Gélot et P. Nivolle, 2000.

de ces services d'intermédiation (ANPE, missions locales notamment) tiraillés entre leur conception du professionnalisme et de l'éthique professionnelle, et les missions prioritaires assignées par leurs institutions, fluctuant au gré des orientations des politiques de l'emploi.

Rien de tel n'est perceptible chez les permanents des AI : aucun conflit majeur sur le sens du travail entre salariés et responsables des AI n'a été exprimé dans les entretiens. Les salariés rencontrés affichent plutôt une certaine confiance dans la valeur de leur intervention, malgré des résultats sans doute décevants en termes d'insertion professionnelle durable, du point de vue en tout cas des attentes des services de tutelles (Ministère du travail) dont les instruments d'évaluation restent pour l'essentiel quantitatifs (taux de placement en emploi ordinaire).

Or, si le nombre de bénéficiaires suivis et le nombre de missions conclues sont des indicateurs de l'importance de l'activité des AI, le mode de traitement très individualisé des dossiers conduit celles-ci à analyser leurs réussites et leurs échecs en termes très qualitatifs : les résultats ou les progrès obtenus avec telle ou telle personne sont toujours rapportés à la fois à l'état dans lequel était la personne lors de son inscription dans l'AI, à ses véritables attentes, au rang desquelles un emploi à plein temps ne figure pas toujours en première position, et à l'état du marché du travail local. En relativisant de la sorte, les cas d'évolution positive de bénéficiaires¹¹⁴ sont suffisamment nombreux pour que les agents, en tout cas ceux que nous avons rencontrés, ne mettent pas en doute l'utilité du travail réalisé au sein de l'AI.

1.1 Une certaine conception de l'accueil : disponibilité et convivialité

Parmi les facteurs de satisfaction au travail, outre la relative cohérence entre la conception qu'ils se font de leur mission et celle de leur direction, on doit souligner le rôle joué par la liberté d'appréciation du temps qu'ils peuvent consacrer à chacun des bénéficiaires, à la différence d'autres professionnels dont l'activité est soumise à des contraintes de gestion de flux. Quel que soit le mode d'organisation de l'accueil, la plupart des agents soulignent la disponibilité dont fait preuve, collectivement, l'équipe pour assurer un accueil et une écoute de qualité :

- dans une association des Pays de la Loire, les agents de première ligne (secrétariat /accueil) indiquent par exemple qu'ils arrêtent toute autre activité pour se consacrer au premier accueil d'un demandeur d'emploi qui vient s'inscrire ;
- dans une association lorraine, l'équipe des permanents souligne qu'il y a toujours quelqu'un de disponible pour écouter un bénéficiaire connu qui passe pour dire bonjour, chercher une information ou venir aux nouvelles¹¹⁵ ;
- dans une association de PACA, la personne chargée des entretiens approfondis explique qu'elle a diminué d'elle-même le nombre d'entretiens approfondis qu'elle mène par demi-journée pour avoir une capacité d'écoute correcte¹¹⁶.

Sans doute ne faut-il pas exclure que cette hyper valorisation de l'écoute offerte aux demandeurs d'emploi contribue à faire passer au second rang, dans le discours des agents, les difficultés rencontrées du point de vue de l'obtention de résultats tangibles en termes

¹¹⁴ Evolution positive = amélioration des rapports du bénéficiaire au monde en général (à sa famille, aux institutions, aux autres, etc.) et pas exclusivement au monde du travail, à l'entreprise.

¹¹⁵ « On se dit, une écoute, un petit sourire, un café offert à la personne qui viendra, on aura fait notre bon geste pour la journée et tant pis s'il y a du chômage, s'il n'y a pas de travail, ... on peut aider les gens par la parole qu'on leur a donnée, l'écoute, c'est important pour eux. » secrétaire polyvalente de l'AI « H ».

¹¹⁶ « Au début j'avais tendance à recevoir énormément de demandeurs d'emploi, parce que dans mon esprit, il fallait que je les inscrive, que je les écoute ... Maintenant je limite à un maximum de quatre personnes par matinée, et même trois, pour peut-être ajouter cinq ou dix minutes à mon entretien et pouvoir faire du bon travail, parce sinon, au cinquième ou sixième, on n'en peut plus, on ne sait plus ce qu'il vous raconte. » accompagnateur technique de l'AI « E ».

d'insertion dans l'emploi. Pourtant, assez paradoxalement, les périodes fastes en termes de volume d'activité (explosion des missions) peuvent laisser un mauvais souvenir si cela s'est traduit par une réduction de la capacité d'écoute des personnes : « *Dans la période 94-95 il y a eu moins d'écoute, faute de temps... il y a eu l'augmentation des heures, c'était à la chaîne ... Il y a un regret parce que c'était une bonne période où on a fait un chiffre d'affaire important, mais où justement on a un peu perdu ce contact qu'on avait avec les gens. Quand on y repense, en se souvenant des personnes qui étaient là, on se dit qu'on a peut être raté quelques chose... on était là pour leur donner du travail, mais plus pour leur donner l'écoute qu'on avait préconisée au départ ...* ».

C'est donc bien d'abord cette qualité d'écoute qui différencie, aux yeux de leurs permanents, les AI des autres institutions que les demandeurs d'emploi fréquentent : « *Elles (les assistantes sociales) deviennent de plus en plus bureaucrates, à l'inverse de nous, et les gens se plaignent de ça : ils vont à l'ANPE, dans une agence d'intérim, chez une assistante sociale, ils laissent des papiers, mais c'est tout, ils n'ont pas le temps ... ils n'ont plus le temps d'écouter. Et les gens en ont besoin.* ».

La convergence des témoignages sur ce point nous permet de considérer comme un élément de culture commune cette approche très qualitative de la relation au bénéficiaire, qui se traduit par l'absence de toute forme de taylorisation de la relation de service, au sens de découpage d'une fonction donnée (l'inscription des bénéficiaires par exemple) en plusieurs sous tâches dont le temps et les modalités d'exécution seraient strictement paramétrés. Cela n'est pas incompatible avec une organisation du travail conçue sur le mode de la répartition des fonctions entre différents types de spécialistes (ce que nous avons appelé le modèle de la spécialisation). En effet, dans les AI étudiées la division du travail ne conduit pas au morcellement des tâches, et chacun bénéficie d'une réelle autonomie dans la gestion de son poste au sein du collectif salarié.

Un autre élément de culture commune réside sans doute dans l'attention portée à la convivialité des rapports humains dans l'AI, et aux manifestations de solidarité concrète, qu'il s'agisse des relations de travail au sein du collectif de travail¹¹⁷ ou des rapports entre permanents et bénéficiaires¹¹⁸, ce qui se traduit par l'expression assez générale d'un attachement des permanents à leur association en tant que collectif de travail, que confirme l'absence quasi générale de projets de mobilité. Cet attachement peut être lu par certains comme un « enfermement », dans la mesure où il empêche la plupart des permanents de se projeter « ailleurs », et en particulier dans le monde du travail « ordinaire », qui est celui des entreprises, au sein desquelles la plupart de ceux qui en viennent ne souhaitent pas retourner, même lorsque leurs compétences techniques (comptabilité par exemple) pourraient y être reconnues sans difficulté. Conscients de la fragilité de leurs structures et de leurs contrats de travail, même lorsqu'ils sont en CDI¹¹⁹, ils ne semblent pas pour autant bâtir de stratégie de recherche à tout crin de stabilité : aucune mention n'est faite, par exemple, dans les entretiens d'une recherche de poste dans la fonction publique territoriale (ou à l'ANPE), alors que nombre d'entre eux développent des relations avec des élus et des agents des collectivités locales

¹¹⁷ « *On s'entraide quand on n'a pas fini le boulot : nos problèmes, on arrive à se les résoudre entre nous, même, s'il le faut, parce qu'on a une bonne entente entre collègues, ce qui n'est pas mal ... S'il y a vraiment quelque chose qui ne va pas, on arrive à s'aider mutuellement pour être plus fortes face aux problèmes des autres, ceux qu'on accueille... Si ce n'était pas le cas, s'il n'y avait pas cette ambiance, cette possibilité de s'ouvrir aux autres, on ne travaillerait pas ici.* » Une secrétaire de l'AI « H ».

¹¹⁸ De nombreux témoignages font état de dépannages de tous ordres (prêt d'un cyclomoteur, achat de nourriture, don de vêtements, don d'un ticket restaurant ou d'un billet de 100 F) que les salariés de l'AI consentent parfois à des bénéficiaires en situation de détresse.

¹¹⁹ « *Je suis en CDI, mais je suis quand même un peu précaire, parce qu'on est lié à une convention avec le Conseil général qui est annuelle, et puis aussi parce que les gens qu'on encadre sont en CES et on se demande si cette mesure va continuer, on n'en sait rien alors ...* » Encadrant pédagogique d'une AI des Pays de la Loire.

(salariés des CCAS, des services économie, emploi etc.) et du service public de l'emploi. On ne peut s'empêcher de mettre en regard de ce constat l'image quelque peu négative de ces institutions qui affleure parfois dans les propos critiques qu'ils tiennent sur le comportement de « bureaucrates » de certains intervenants relevant de structures publiques.

Un des facteurs de l'attachement des permanents à leur AI réside également dans le fait qu'il s'agit, en général, d'emplois de proximité, souvent même de grande proximité. Les avantages en termes de qualité de vie que procure un emploi près de chez soi compensent pour partie, aux dires de plusieurs salariés, les inconvénients qui s'y attachent, soit en termes de revenu, soit en termes de statut.

L'usage, nettement dominant dans les AI, de recruter les permanents salariés parmi les demandeurs d'emploi locaux contribue à renforcer la personnalisation de la relation de service, qu'il s'agisse de la relation aux demandeurs d'emploi ou aux offreurs de travail. L'appartenance des permanents et de nombre des bénéficiaires à une même communauté locale (village ou même petite ville rurale, quartier ou cité d'une ville moyenne) favorise en effet l'établissement de relations de proximité, presque de voisinage, entre l'équipe et les bénéficiaires. Cela peut contribuer à une prise en charge très globale des plus fragiles d'entre eux, différents relais pouvant être mobilisés à leur profit dans cette communauté¹²⁰.

Cette proximité peut cependant s'avérer pesante, à la fois pour les salariés et pour les bénéficiaires :

- pour les salariés lorsque, pour des raisons diverses, ils sont amenés à exclure un demandeur d'emploi des offres gérées par l'AI, ce dernier pouvant prendre à partie le permanent à n'importe quel moment, y compris en dehors de son lieu de travail, à l'occasion d'une rencontre fortuite sur leur espace de vie commun ;

- pour les bénéficiaires, qui peuvent craindre d'être en permanence sous le regard de l'AI, à chacune des démarches qu'ils entreprennent, compte tenu des liens personnalisés que celle-ci entretient avec les réseaux d'appui que constituent les services sociaux et les associations caritatives d'un côté et les offreurs travail de l'autre, qu'il s'agisse des petites entreprises locales, des particuliers ou des collectivités locales.

Il y a là, entre besoin d'accompagnement personnalisé et droit à la confidentialité, voire dans certains cas à l'anonymat, une tension permanente que les professionnels des AI apprennent à gérer, au cas par cas.

Globalement, on peut cependant considérer que cet attachement à la dimension interpersonnelle, chaleureuse, des relations aux demandeurs d'emploi constitue un élément distinctif de l'approche de la relation de service entre les professionnels des AI et ceux d'autres structures auxquelles leur public a également affaire.

1.2. Le travail reste une valeur de socialisation essentielle, mais il n'est pas institué en dogme.

Nous avons vu que la vocation initiale de solidarité et d'entraide envers les exclus du travail, à l'origine de nombreux projets associatifs, s'était progressivement muée en une mission d'insertion par (et dans) l'emploi, mission que les pouvoirs publics avaient consenti à leur

¹²⁰ « On a eu un jeune homme qui travaillait pour nous, et un jour on n'a plus eu de nouvelles... On s'est inquiété car on avait de bons rapports, on a envoyé notre collègue qui s'occupe des espaces verts, on l'a envoyé chez lui parce qu'on avait peur qu'il fasse des bêtises... Ca ne répondait pas, un autre collègue aussi est allé sonner chez lui, pas de réponse... Alors on a téléphoné à M.V. qui travaille dans la Police Municipale pour savoir s'il n'avait pas été incarcéré, ou même en garde à vue ... rien ... Mais juste le lendemain, M. V. il le croise dans la rue... Il lui a dit qu'on s'inquiétait pour lui... En fait, il avait des dettes et ne savait plus comment s'en sortir... alors on l'a aidé, on lui a trouvé un stage et on lui a prêté une mobylette ... » Directrice d'une AI lorraine.

reconnaître, à condition qu'elle ne concerne que les publics les plus en difficulté. Comme les autres structures d'insertion par l'économique, l'AI « répond à une logique d'adaptation de la personne à une norme dominante, essentiellement marquée par le travail » (Meyer 1999), l'objectif étant « d'organiser la transition professionnelle de ces publics vers des postes standard en entreprises ». Comme le souligne en effet V. Osmont¹²¹, c'est généralement en termes de remise au travail que les structures chargées du suivi social de ce public passent commande aux AI et à leurs professionnels (accompagnateurs techniques, encadrants techniques, chargés du suivi insertion, etc.). Or, « Cette commande postule que le travail représente une valeur à défendre. Cette position de principe mérite d'être relevée au moment où notre société est agitée par des débats sur la place qu'il convient d'accorder au travail ... en tout cas, être encadrant technique c'est prendre position dans ce débat pour dire que même si on peut concevoir l'avenir du travail comme une valeur en voie de disparition, en attendant, il garde une valeur essentielle. »

Pour notre part, les entretiens menés avec différentes catégories de personnel confirment le fait que le travail reste aux yeux de la plupart des professionnels des AI un élément central de structuration de l'identité sociale des individus, et que tout doit donc être mis en œuvre pour permettre à ceux qui en sont exclus d'expérimenter des situations de travail. A condition toutefois de tenir compte de leurs capacités réelles d'adaptation aux contraintes inhérentes aux postes de travail disponibles, ainsi que de leurs véritables attentes. En effet, si l'emploi stable à temps plein reste le modèle d'emploi dominant auquel aspirent la plupart des exclus, à l'instar d'ailleurs de la très grande majorité des salariés en emploi, de nombreux témoignages de professionnels de l'insertion suggèrent cependant que certains s'accommodent aujourd'hui d'autres formes d'emploi qui, pour être précaires, ne leur en permettent pas moins de concilier un certain nombre de contraintes ou de choix personnels : le revenu tiré d'un travail intermittent ou à temps très partiel procuré par une AI peut en effet permettre, combiné à d'autres types de revenus, de maintenir un certain mode de vie, en particulier en milieu rural.

Ainsi, même pour ceux qui considèrent que leur mission consiste bien à accompagner les bénéficiaires sur le chemin de l'accès à l'emploi, la volonté de respecter les goûts de chacun, quant à la nature et au contenu du travail proposé ainsi qu'à l'environnement dans lequel il s'inscrit, caractérise nous semble-t-il l'approche spécifique de l'accompagnement vers l'emploi que développent les professionnels des AI. Le témoignage suivant l'illustre bien ; il est construit en deux parties, la première posture affichée par cette responsable d'antenne étant largement nuancée dans la suite de l'entretien. « Je ne sais faire du social qu'à partir de l'emploi et mon rôle c'est celui là : c'est l'emploi d'abord, avec le social en même temps. Moi je n'ai aucune compétence d'écoute pour quelqu'un qui a besoin du RMI, c'est pas mon truc, c'est pas ma formation et c'est pas mon emploi, mon emploi il est autour du travail. [...] Notre rôle principal c'est l'accueil et le conseil, parce qu'on n'a pas d'emploi pour tout le monde, on en a, mais pas pour tout le monde, et moi je me refuse à envoyer n'importe qui n'importe où... Il m'arrive aussi de n'avoir personne à mettre en face d'une offre, parce qu'il y a des personnes qui ne sont pas prêtes pour l'emploi, elles viennent nous voir parce que leur entourage leur dit si tu ne trouves pas c'est que tu ne cherches pas... mais elle a ses propres problèmes, son enfant que personne ne peut lui garder, et elle a droit à une petite allocation ASSEDIC en plus de son API... C'est des éléments que je dois prendre en compte, c'est son propre vécu, je n'ai pas le droit de lui dire tu vas travailler et tu perds tout, ce n'est pas normal ; je dois voir avec elle quelle est la meilleure formule... Je le dis parfois à mes collègues, attention à ne pas mettre en péril la situation de la personne en lui donnant quelques heures de travail, parce que jusqu'à présent, on ne pouvait pas cumuler un peu de RMI ou un CES avec le travail ... ».

¹²¹ Dossier Centre info de janv/fév 1998.

De nombreux professionnels d'AI considèrent ainsi que la mise au travail ne peut pas être l'unique objectif de leur intervention et qu'il s'agit plutôt comme l'écrit V. Osmont, « d'identifier avec la personne là où elle en est dans ses relations avec son environnement (santé, logement, emploi, formation, relations sociales...), puis de clarifier la place qu'elle veut prendre dans ce système (qui peut passer par l'emploi ou non), et enfin de construire un pont entre ces deux piliers, appelé parcours d'insertion... », ou comme le dit cette accompagnatrice de l'AI « E » (psychologue de formation) : « mon travail (qui ne se confond pas du tout avec celui de l'assistante sociale) c'est de recevoir les personnes qui ne se sentent pas... qui sont hors d'un système, quelconque d'ailleurs, et mon but ce n'est pas de les réadapter... Ce n'est pas toujours bien compris ça, que lorsque je reçois une personne je travaille avec ce qu'elle est ... ce n'est pas toujours en adéquation avec ce qu'on attend d'une AI, on voudrait qu'elle se remette au travail... ce n'est pas toujours... (possible, souhaitable ?), elle a une marginalité que moi je respecte. »

Si elle est rarement affirmée aussi clairement, cette conception non systématiquement adaptative du processus d'insertion auquel contribuent les professionnels des AI transparaît cependant dans de nombreux témoignages. Beaucoup insistent en effet sur l'adaptation réciproque du poste de travail et du salarié à laquelle ils doivent veiller en permanence, ce qui les amène d'ailleurs à se refuser à tout jugement définitif sur le niveau d'employabilité (au sens de capacité à tenir un emploi de manière durable, dans un contexte ordinaire de travail, avec l'acceptation des contraintes qui en découlent) des bénéficiaires à l'issue d'une (ou plusieurs) expérience(s) négative(s). Certains vont même jusqu'à considérer qu'un échec interroge autant leur propre capacité à cibler le bon type d'emploi que celle du bénéficiaire à occuper un emploi¹²². En effet, celui-ci n'est jamais abstrait mais est au contraire caractérisé par un certain nombre de dimensions (isolé ou au contraire inséré dans un collectif, physiquement dur ou pas, très prescrit ou pas, etc.) dont il faut savoir tenir compte dans la mise en relation. C'est ce qu'explique cette secrétaire d'accueil qui traite surtout des missions chez des particuliers : « C'est pas parce qu'un employeur n'est pas satisfait qu'on va rayer le salarié de la liste des candidats ! Ce serait un peu sectaire de faire des choses pareilles... parce qu'il y a souvent du mauvais des deux côtés... il y a des clients qui sont un peu... et il y a aussi des demandeurs d'emploi un peu spéciaux... on ne peut pas trancher... On lui proposera autre chose, quelque chose qui convient mieux à ses capacités... moi je ne peux pas dire que telle personne est inemployable et la laisser tomber... ».

Alors que, dans le contexte du chômage de masse, le doute sur l'utilité de toute stratégie d'amélioration de l'employabilité des chômeurs saisit de nombreux professionnels en charge des publics en grande difficulté et interpelle le sens de leur travail¹²³, paradoxalement il ne nous a pas semblé que ce type d'interrogation critique sur leurs propres pratiques constitue un trait de culture commune des permanents des AI.

1.3. La culture gestionnaire se diffuse, sans prendre le pas sur les objectifs sociaux

Alors que la plupart des associations étudiées se sont lancées dans l'aventure du placement temporaire de main d'œuvre en l'absence de toute étude de marché préalable et de toute stratégie de gestion à moyen terme, en une dizaine d'années chacune semble avoir acquis une

¹²² « D'abord il faut regarder les choses en face, ne pas se faire d'illusion : si une personne s'inscrit chez nous, c'est qu'il y a un problème, il y a un échec. Donc il faut sortir de cet échec. Je ne dis pas qu'on en sort à chaque fois, ce serait prétentieux, mais si on échoue, c'est qu'il faut se remettre en question, nous, pas les demandeurs d'emploi ... en se demandant pourquoi ça n'a pas marché ... ». Accompagnateur technique de l'AI « E ».

¹²³ Cette interrogation est résumée par V. Osmont par cette formule qu'elle prête aux encadrants techniques des structures d'insertion, mais qu'on pourrait prêter à de nombreux formateurs : « Pourquoi faut-il rendre les gens employables puisqu'il n'y a pas de travail ? ». Article cité, Centre info.

certaine culture en la matière. Confrontées aux exigences des services de tutelles, à celles de leurs banquiers et des collectivités locales auprès desquelles elles cherchaient appui, toutes les équipes ont été conduites à s'approprier progressivement les outils de gestion de base (compte d'exploitation, bilan, budget prévisionnel). Pour ce faire, elles se sont appuyées à la fois sur les ressources formatives de leur environnement (experts comptables, stages organisés par les réseaux) et sur les compétences apportées par le recrutement de professionnels de la comptabilité et parfois aussi par certains directeurs ayant une expérience ou une formation en matière de gestion d'établissement sociaux.

Le développement souvent rapide du chiffre d'affaires les premières années, traduisant l'existence de besoins qui ne demandaient qu'à s'exprimer, dans un contexte de masse salariale réduite du fait de l'utilisation massive des emplois aidés, s'est souvent traduit par la réalisation de marges brutes d'exploitation assez significatives, permettant même à certaines associations de se constituer des « cagnottes » et de s'affranchir ainsi des aléas inhérents à un système de financement basé sur la recherche de subventions publiques.

La nécessité de professionnaliser les équipes poussant à la stabilisation des salariés (CEC, puis CDI), puis à l'embauche directe en contrat ordinaire de professionnels, le gonflement rapide de la masse salariale a cependant contraint la plupart des responsables politiques et administratifs à rechercher de nouvelles ressources, en développant des activités pouvant faire l'objet de conventions de prestation de services avec différents partenaires institutionnels (Conseil général, ANPE, DDTEFP, Région, communes etc.). De cette manière, les directeurs d'AI se sont progressivement initiés aux méandres et aux contraintes des procédures de négociation de « marchés publics », développant ainsi une certaine expertise leur permettant d'intégrer dans leurs projets de développement la mobilisation de ressources de plus en plus variées, dans le cadre de « tours de tables » de plus en plus larges, incluant même parfois des fonds européens.

L'évolution du cadre réglementaire poussant à la multiplication des entités juridiques, ils ont été amenés également à penser leur développement en termes de groupe et à apprendre à programmer leurs investissements et leur budget de fonctionnement de manière globale, même si ensuite les techniciens de la comptabilité interviennent pour reconstruire des budgets autonomes, en spécifiant les recettes correspondant à chaque type d'activité et en répartissant les charges en fonction de ratios de gestion.

Malgré les progrès réalisés en matière de rigueur de gestion par la plupart des AI, leur capacité de prévision à moyen terme reste faible, du fait de l'imprévisibilité de l'évolution d'un certain nombre de dispositifs publics d'insertion (avenir des contrats du type CES utilisés dans le cadre des chantiers d'insertion ou des mesures du type APE, nouvelle répartition des rôles entre AI et ETTI, etc.). S'ils dénoncent l'instabilité de leur environnement réglementaire, qu'ils vivent comme un facteur de fragilisation de leurs activités, les dirigeants des AI semblent cependant l'avoir intégrée dans leur manière de concevoir le développement : il s'agit de savoir se saisir des nouvelles opportunités offertes par l'environnement politico-administratif pour concrétiser des projets dont les contours, en termes d'objectifs au moins, étaient dessinés depuis pas mal de temps.

Le sentiment de fragilité des structures, consubstantiel au développement un peu anarchique de ce secteur d'activité en perpétuelle évolution, semble s'être considérablement renforcé après l'adoption de la loi contre les exclusions. Au moment de l'enquête en tout cas, il était omniprésent dans le discours de tous les responsables, directeurs et présidents, dont la préoccupation centrale était de trouver les moyens de maintenir leur capacité d'intervention auprès de publics en grande difficulté. Et ce pour deux raisons : d'abord par attachement à leur mission en l'absence d'alternative crédible, tant du côté du service public de l'emploi que de l'entreprise privée, mais aussi par sens des responsabilités vis à vis de leurs permanents salariés,

dont beaucoup, on l'a vu, ont déjà connu des épisodes douloureux de précarité. Malgré l'acuité des questions relatives au devenir de leurs équipes, et en leur sein des plus fragiles, c'est à dire de ceux dont la compétence construite patiemment sur le tas ne fait encore l'objet d'aucune reconnaissance sociale élargie (accueil, mise en relation, accompagnement technique, etc.), il apparaît que ce sont les inquiétudes quant à l'amputation de leur capacité de construction des parcours des bénéficiaires qui prévalent dans l'analyse assez négative qu'ils font, à cette époque, de la loi contre les exclusions.

Aux dires des responsables rencontrés, le milieu n'échapperait cependant pas complètement, loin s'en faut, à toute « dérive » gestionnaire : dans certaines structures, les objectifs de volume d'activité en matière de mises à disposition, voire de marge à dégager sur cette activité de type commercial, prendraient le pas sur les objectifs en termes d'insertion. Ce sentiment, exprimé assez clairement sur le mode critique par quelques uns, se fonde notamment sur la diffusion de registres de vocabulaire issus de la gestion des entreprises commerciales (clients, marchés, marge, apporteurs d'affaires etc.), sur l'appropriation de certains outils de suivi de gestion (tableaux de bord notamment, avec indicateurs exclusivement quantitatifs), ainsi que sur la valorisation d'un état esprit « entrepreneurial » qui prendrait sa source dans certaines formations destinées à « professionnaliser » les responsables d'AI. C'est le cas en particulier de certaines formations organisées par les réseaux de l'économie sociale classique, qui peuvent constituer un pôle d'attraction pour des professionnels soucieux de rompre leur isolement dans des zones où les réseaux spécifiques sont peu actifs, comme en a fait l'expérience le directeur de cette AI rurale : *« Actuellement je suis en stage avec des cadres du groupe AMA, de la MSA ... des jeunes cadres dynamiques, avec des ambitions commerciales pour leur groupe... Mais au bout d'un certain temps on perd les ambitions initiales, et ça c'est grave ... quand je perds de vue les objectifs initiaux de la structure, auxquels j'ai adhéré dès le départ, je me sens mal. [...] Dès qu'on perd le contact avec ceux pour qui on est là, avec le terrain... qu'on prend la grosse tête... c'est le commencement de la fin. [...] Quand les objectifs de maintien de la structure prennent le dessus, ça m'inquiète... Bien sûr on a l'obligation de faire tourner la structure, de l'autofinancer, mais si on en vient à privilégier ça par rapport à l'objectif d'aide aux personnes... c'est la fin des haricots... Il faut tenir les deux, ne pas perdre le public pour lequel on est là ; il faut rester entre les deux, sinon... ».*

Sans nier l'existence de tels glissements dans l'ordre des préoccupations de certains dirigeants d'associations, l'ensemble du matériau recueilli sur les quatorze structures étudiées, ainsi que la tonalité générale des entretiens réalisés, ne permet pas de conclure à un déplacement généralisé du centre de gravité de la culture professionnelle des permanents des AI. A la question de savoir si la création d'un nouvel espace de professionnalisation pour les permanents ne risque pas de se faire au prix du développement d'un volant de plus en plus large de bénéficiaires relégués au rang de simples facteurs de production, la réponse nous semble clairement non. Si une telle évolution a pu se profiler au milieu des années 90¹²⁴, il semble bien qu'aujourd'hui les professionnels des AI, qui aspirent légitimement à une consolidation de leur propre situation, aient choisi de construire leur professionnalité autour de ce qui fait la valeur sociale ajoutée de leur structure, à savoir sa capacité à développer une approche de plus en plus qualitative et individualisée des parcours des bénéficiaires, dans le respect des capacités et des choix de chacun.

¹²⁴ Notamment nous semble-t-il dans les AI à dominante « protection d'un marché », selon la formule utilisée par J.R. Marsac pour caractériser les AI créées par les associations traditionnelles d'aide à domicile, mais aussi dans celles à dominante « entrepreneuriale », pour lesquelles au départ, l'insertion des chômeurs est considérée comme un segment de marché comme un autre.

N.B. La classification proposée par J. R. Marsac a été présentée au début du chapitre 3, au paragraphe 1.1 consacré à l'origine des associations intermédiaires.

2. Stratégies d'ensemblier et stratégies de carrière : des relations de causes à effets ?

Nous avons repéré, dans un certain nombre de monographies de sites, des trajectoires professionnelles de responsables caractérisées par une évolution notable de leur statut et de leur position sociale, à mesure que s'étoffait le « groupe » d'associations filiales constitué progressivement autour de l'AI. Nous avons donc été amenés à nous interroger sur les liens qui existaient entre les deux phénomènes en ces termes : les aspirations des dirigeants à évoluer professionnellement, notamment en termes de responsabilités et de rémunération, peuvent-elles être considérées comme un facteur explicatif des décisions stratégiques de développement et de diversification des associations concernées ? Ou bien doit-on considérer que ce sont ces stratégies de développement, portées par les associations dans leur entier, conseil d'administration et équipe salariée, qui vont se révéler porteuses de trajectoires individuelles ascendantes pour ceux qui incarnent l'association ?

Sur la base du recoupement de tous les entretiens réalisés dans chaque site, nous avons choisi la deuxième interprétation, celle qui met la logique du service aux bénéficiaires au premier rang des facteurs de diversification de l'activité, et analyse les carrières des dirigeants en termes d'effets induits.

2.1. Une logique de diversification portée par les dynamiques internes des associations

Les logiques de parcours des bénéficiaires imposent aux professionnels des AI de disposer d'une large palette d'outils d'insertion, afin d'être en mesure de ne jamais laisser partir quelqu'un sans une proposition, sans un objectif à court terme. Outre la construction de relations de coopération avec les réseaux de travailleurs sociaux dont l'intervention est indispensable pour le rétablissement de certains droits et le traitement de certains problèmes¹²⁵ (santé, logement, garde d'enfant, endettement etc.), les AI se sont donc progressivement attachées à la construction d'un ensemble d'outils d'insertion sociale, de formation et de gestion de l'emploi leur permettant de proposer à chacun des demandeurs d'emploi une forme d'activité correspondant à ses capacités et à ses besoins du moment :

- ateliers thématiques (cuisine, couture, gestion d'un budget familial...) ou activités de jardinage, permettant à des personnes isolées de se retrouver en groupe quelques heures par semaine, d'échanger des savoirs, de reprendre confiance en elles, etc.,
- ateliers de ré-entraînement au travail (mobylette, jardinage, travail du bois ou du fer pour les hommes, couture ou repassage pour les femmes) permettant une activité plus régulière, effectuée parfois sous statut CES, et pour une part tournée vers l'auto-production ou la production gratuite de services ou de biens pour des personnes en difficulté,
- chantiers d'insertion (espaces verts, BTP, activités forestières, etc.), permettant l'acquisition d'une pré-qualification dans une filière professionnelle,
- stages de « re-dynamisation » ou de « pré-qualification » dans certaines filières (aide à domicile notamment),
- services mandataires pour les emplois familiaux, etc.

¹²⁵ Extrait d'une monographie de Pays de la Loire : « Dès la première année d'existence, l'AI développe un partenariat avec les services sociaux, assistantes sociales, maison de l'emploi, PAIO, etc. Elle accueille également deux stagiaires CESF [conseillères en économie sociale et familiale] (...). L'association diversifie son champ d'activité afin de proposer aux bénéficiaires un ensemble de solutions. Trois structures différentes coexistent. En termes juridiques, il y a une association, donc un conseil d'administration, et deux structures qui ont des statuts d'entreprise (SARL, EURL). Le directeur de l'AI dirige les trois structures.

Une partie de ces activités conçues au départ comme complémentaires de la mise à disposition et directement gérées par l'AI, fait progressivement l'objet d'une autonomisation juridique et financière pour se mettre en conformité avec la réglementation de plus en plus précise qui encadre les activités d'insertion et les nouveaux services. C'est d'abord le cas des services mandataires transformés en associations de services aux personnes (ASP) conformément à la loi de 1992, puis de l'activité de placement en entreprise : création d'entreprises d'intérim d'insertion (EII) conformément au décret de 1992, puis d'entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) à la suite de la loi de 1998. Certains chantiers d'insertion ou activités de formation ont également été concernés pour répondre aux exigences grandissantes des services de l'Etat en matière de transparence budgétaire.

Parfois pilotée par une autre association – l'AI, en position de « fille », n'étant alors que l'un des outils de cette association « mère » généraliste –, d'autres fois directement par l'AI, alors elle-même en position « d'association mère », la transformation de ces outils en structures autonomes s'apparente à la stratégie de constitution d'un groupe. Chaque nouvelle entité devient une sorte de « filiale » dont l'activité contribue à l'économie générale du groupe et à son efficacité globale en termes d'insertion des bénéficiaires. On parle dans ce cas d'une stratégie « d'ensembliser » de la part de la structure mère. Cela se traduit généralement par l'existence de liens étroits entre les différents éléments, à la fois au plan politique (même Président, conseils d'administration parfois identiques, avec des modes de désignation permettant le contrôle politique des filiales) et au plan de la gestion, avec notamment des systèmes de répartition au prorata de l'activité des charges structurelles (loyer, équipement informatique, etc.) et des charges de personnel. C'est ce que souligne ce Président d'une AI de Lorraine : « *L'ETTI sera indépendante (sous entendu juridiquement), mais il va falloir trouver un système pour... on va y retrouver des salariés qui vont partir vers la nouvelle structure... ce sera une division uniquement comptable, l'ETTI ne faisant que l'entreprise et l'AI que le particulier* ».

Quelques AI, peu nombreuses, avaient cependant choisi de rester sur un seul segment d'insertion, celui de la mise à disposition, et de coopérer avec d'autres structures d'insertion existant sur le territoire pour organiser des parcours pour leurs bénéficiaires. La loi contre les exclusions, en restreignant considérablement l'activité de mise à disposition elle-même, les amenaient toutes, au moment de l'enquête, à adopter une stratégie de diversification et de filialisation, à la fois sur le champ des emplois chez les particuliers (réseau des Proxim' services et des Ménages services notamment) et sur le champ des missions en entreprises, avec la création d'ETTI . « *Il faut l'entreprise, parce que si on n'a pas l'entreprise, de toute façon on ne fera pas d'insertion, ça c'est clair. L'année prochaine (1999), je pense qu'on va passer en ETTI, pour récupérer les 40 % (d'activité) qui vont sortir de l'association pour aller sur une ETTI* », dit encore le Président de cette AI lorraine. A court terme au moins, cette stratégie de filialisation apparaît comme économiquement fondée, dans la mesure où la création d'une entité ETTI doit permettre d'obtenir le subventionnement d'un poste d'encadrant à hauteur de 120 000 F par an, alors que la structure peut fonctionner, au moins initialement, avec l'effectif actuel de l'AI. « *La direction sera commune. On fera un contrat cadre à mi-temps : ce sera un poste réparti sur les deux structures. Il y aura des salariés de l'AI qui partiront vers l'ETTI ... c'est à dire, je prends la même activité, avec 12 équivalents temps plein, pour créer une ETTI, je gagne 120 000 F pour le changement de structure ... Ce serait idiot de ne pas le faire ...* » (même source que la citation précédente).

Mais déjà avant la loi de Juillet 1998, les AI enquêtées avaient très majoritairement choisi cette voie (diversification interne et filialisation) pour disposer des outils indispensables – parmi lesquels figure aujourd'hui l'intérim social en entreprise – aux parcours d'insertion dans l'emploi qu'elles ont vocation à construire pour le public cible qu'elles accueillent. Rares sont celles qui avaient fait le choix délibéré de la construction d'un véritable partenariat avec des

organismes déjà existants ou même de la contribution à l'émergence de nouvelles structures autonomes, avec lesquelles elles ne seraient liées que par des accords de partenariat. L'une des AI des Pays de la Loire s'est inscrite dans ce type de schéma, en participant à la création d'un groupement régional de structures d'insertion dès 1994, lui-même porteur d'un projet de création d'une agence d'intérim d'insertion du réseau Inter'S. Mais du fait des difficultés de gestion rencontrées par ce réseau au niveau national (liquidation en 1995), le projet local est mort né : l'association n'a donc pas pu faire l'expérience concrète de la mise en commun des données concernant les bénéficiaires et les clients, que suppose ce type de coopération.

Or, c'est au niveau du fonctionnement concret que la nouvelle structure, née dans un contexte partenarial, peut se transformer en organisme entrant en concurrence avec ses fondateurs, en captant au profit de son propre développement la partie la plus « rentable » du marché de la mise à disposition, celle des entreprises ou collectivités ayant les volumes d'activité les plus importants et les plus réguliers. Une petite AI rurale de PACA a ainsi fait l'expérience douloureuse d'être concurrencée, sur son territoire, par une nouvelle AI dont elle avait soutenu la création, à la fois par ses conseils et par l'hébergement dans ses locaux, sur la base d'un accord tacite de partage du territoire départemental, vite oublié par la nouvelle structure juridiquement autonome¹²⁶. Cette dernière avait d'ailleurs rapidement refusé une proposition de coopération pour la création d'une EII en commun, ainsi que d'une structure fédératrice¹²⁷. Cette expérience ayant servi de leçon au Président de l'AI pionnière, celui-ci a par la suite pris des mesures pour s'assurer de la maîtrise des orientations des nouvelles structures dont il portait localement le projet.

Une AI lorraine qui avait deux directeurs à mi-temps a également vécu en 1993 la difficile expérience de les voir partir pour créer une EII (entreprise d'intérim d'insertion) concurrente, l'un d'eux assurant le rôle de directeur et l'autre de commercial dans la nouvelle structure. Dans ce cas, la concurrence, qui pouvait être qualifiée de déloyale dans la mesure où les responsables sont partis avec le fichier de la clientèle « entreprises », a failli être fatale à l'AI qui a mis plusieurs années à retrouver un chiffre d'affaires compatible avec ses charges.

L'inscription des structures d'insertion dans le champ des associations à but non lucratif n'empêche pas, comme pour d'autres activités de l'économie sociale, que l'activité de mise à disposition reste une activité marchande, et qu'à ce titre elle soit soumise à la pression de la concurrence, un véritable marché de l'insertion par l'économique, largement financé sur fonds publics (emplois aidés, prestations d'accompagnement de parcours, de suivi social, de bilan, de formation, etc.) se faisant progressivement jour. La diversité des statuts des opérateurs sur ce marché contribue à définir des coûts de production des prestations de mise à disposition, et donc des tarifs horaires, assez hétérogènes, mais difficilement explicables pour les clients potentiels, dont une partie va faire jouer la concurrence à son profit, sans s'interroger sur la place spécifique de chacune des formules dans la gestion des parcours d'insertion.

¹²⁶ « (...) Quand ces gens là sont venus nous voir, on leur a dit de venir avec nous, le gars est entré dans notre CA [conseil d'administration], il est devenu Vice-Président, notre directeur était administrateur dans son CA, moi Vice-Président fondateur et on les a aidés; on a fait du « copier –coller » : ils ont les mêmes statuts que nous, les mêmes budgets, que j'avais fait sur multiplan, on leur avait tout donné... mais on avait en face de nous des gens qui étaient ... pas malhonnêtes, c'est pas une question de malhonnêteté, c'est une question d'objectifs, de finalités... »

¹²⁷ « (...) L'idée, c'était de créer une sorte de pôle d'insertion, où dans les mêmes locaux il y a deux AI, une AEF, une ETTI. Quel avantage ça avait ? D'éviter de faire déplacer les gens ... Et aujourd'hui vous savez ce qui se passe ? Nous on est en bas, à l'étage il y a l'autre AI, on est séparé, et il n'y a même pas de communication entre les deux ... et c'est là qu'il y a un problème de professionnalisme, parce que moi je veux que mon association elle soit utilisée par toute personne qui en a besoin, et je veux pouvoir utiliser toutes les associations existantes agréées comme outils d'insertion ... et ça, ça dérange ... Essayez d'appeler un jour à notre ancien numéro de téléphone, qui est devenu celui de l'autre AI ... vous me demandez, on vous dira il n'est pas là ... on ne sait pas où il est (...) Moi, ce que je voulais, c'est que G. E. R. soit une association fédératrice ... et eux [les dirigeants de l'autre AI] ils ont dit, si on crée cette super association, avec un super directeur, ce sera A. A et ça ne nous intéresse pas ... C'est une question de pouvoir ... » (A.A, Président d'une AI rurale en Paca.)

On fera donc l'hypothèse que le choix majoritaire d'un développement fondé sur une stratégie d'ensemblier, plutôt que sur une stratégie de partenariats croisés, renvoie à la fois à la logique des dynamiques internes de développement des activités au profit des parcours des bénéficiaires, et à la crainte de l'apparition d'une concurrence sur le même territoire ou sur un territoire adjacent considéré comme champ possible d'extension de sa propre activité, qui pourrait remettre en cause les équilibres financiers souvent précaires des AI et donc leurs emplois.

Car la question du maintien du potentiel d'emploi que représentent ces structures n'est jamais absente des décisions stratégiques que les responsables, élus et salariés, sont amenés à prendre. Sans pour autant penser avant tout carrière pour eux-mêmes, tous partagent en effet ce souci de préservation des emplois créés, parce qu'ils ont une connaissance intime, du fait du public accueilli, des dégâts humains provoqués par les licenciements en période de crise de l'emploi, et aussi parce que les personnes qui occupent les postes de permanents ont pour la plupart déjà connu leur part de galère avant leur arrivée dans l'AI. Nous n'avons d'ailleurs rencontré qu'un seul responsable d'AI qui affirme encore en 1998 faire passer la pertinence et la cohérence des choix au regard de la mission d'insertion avant le souci de pérennisation de la structure, en affichant un certain optimisme sur les capacités de reclassement éventuel des permanents salariés¹²⁸. Dans une autre association, où ce type de discours a été affiché un temps, le Président reconnaît avoir évolué : *« il y a dix ans, quand on s'est créé, on s'est dit qu'on s'autodissoudrait quand la crise économique passerait, après on a complètement changé d'objectif, il faut pérenniser l'association. »*

2.2. Des opportunités de carrières pour les dirigeants

Lors de l'enquête, en 1998-99, la plupart des directeurs des AI occupaient cette fonction depuis des années, certains d'entre eux ayant joué auparavant un rôle important au conseil d'administration. Parmi les quatre responsables à ce poste depuis moins de quatre ans (de 1995 à 1998), on note deux cas de promotion interne au collectif salarial de l'association ou au groupe auquel celle-ci est intégrée (la comptable d'une AI, promue à la suite de la démission du directeur précédent, et une éducatrice de formation, auparavant chef de service dans l'association mère), et deux cas seulement d'embauche « sur le marché » d'anciens professionnels de la comptabilité ayant opéré une reconversion dans le social.

Pour les huit plus anciens, pour lesquels on dispose d'un recul de 5 à 9 ans, on peut dire que leur situation professionnelle s'est notablement améliorée, à la fois en termes de nature de contrat, de rémunération et de responsabilités. Cette amélioration n'a fait qu'accompagner le développement de l'activité de l'association, à la fois sur le plan du volume des missions traitées et du fait de la diversification des outils d'insertion (voir plus haut), qui s'est traduit par une augmentation des effectifs permanents.

En termes de statut, tous les directeurs en poste en 1998 ont un CDI, un seul étant encore adossé à un CEC, alors que cinq sur huit ont démarré en CDD, l'un dans le cadre d'un CRE et un autre d'un CES. Si le temps plein est la règle pour la fonction de direction en 1998, deux d'entre eux ont démarré à mi-temps, dans la phase de construction de l'AI. Et si dans l'une des

¹²⁸ « L'idée du CA c'est de faire un outil qui soit cohérent et pertinent ... au service du public (...) Au sein du COORACE, nous on sent bien, parmi les AI, ce souci de pérenniser la structure pour elle même d'une certaine manière. Il y a un moment où cette question se pose. Nous, ce n'est pas notre ... vision des choses ... nous, notre CA pense que le jour où nous ne devons plus exister, nous disparaîtrons (...) mais je suis sûr que les salariés de nos structures sont tout à fait aptes à se reconverter. Ils auront une expérience tout à fait utile ailleurs. Je n'ai pas de souci de ce côté là (...) » Président d'une AI en Paca

associations, la question du temps de travail du directeur est à l'ordre du jour, c'est dans le sens d'une réduction (de 39 h à 32 h), dans le cadre d'une politique volontariste de partage du temps de travail valable pour toute l'équipe salariée.

En termes de rémunération, les informations dont nous disposons sont partielles, mais convergentes : avec l'aval du Conseil d'administration, qui dit généralement son mot sur les décisions importantes en matière de personnel¹²⁹, la rémunération des directeurs progresse à mesure que l'équipe des permanents grandit. Le poste de responsable, chargé du développement de la structure, initialement désigné par des intitulés divers – animateur, chargé de mission, etc. – s'affirme en tant que poste de direction, avec notamment l'accès de son titulaire au statut de cadre, pas toujours effectif dans le premier contrat de travail. Ceci dit, cette évolution ne semble pas de même ampleur dans toutes les AI, les salaires des directeurs évoluant entre 11 000 F brut et 22 000 F brut dans notre échantillon¹³⁰.

Dans les AI ayant développé une stratégie d'ensamblier, les directeurs de l'AI mère sont souvent aspirés naturellement vers la direction du groupe (trois cas observés, un en PACA et deux en Pays de la Loire), mais il arrive aussi que la direction de l'ETTI, ou de l'EI, lorsque celle-ci s'autonomise, devienne en soi un poste attractif. Deux cas en témoignent en PACA : dans une AI le directeur a laissé son poste au responsable de l'antenne pour devenir directeur de l'ETTI, et dans une autre, c'est le Président de l'AI, aspirant à une fonction de responsable salarié, qui a pris la direction de l'ETTI, le directeur de l'AI conservant pour sa part son propre poste. La proximité de l'ETTI avec le secteur marchand lucratif – le travail temporaire – et sa relation privilégiée avec le monde des entreprises expliquent sans doute l'intérêt que peuvent représenter des postes de direction dans ce type de structure pour des dirigeants qui envisagent une poursuite de carrière hors du champ social. On peut illustrer ce type de parcours par l'exemple de l'ancien directeur d'une AI de Lorraine. Après avoir créé une EII en 1993 en transférant le marché du plus gros client de l'AI vers cette nouvelle structure autonome¹³¹, et l'avoir dirigée pendant quelques années, celui-ci a pris la direction d'une véritable agence d'intérim.

Mais ce n'est pas uniquement au directeur de la structure mère que la politique d'ensamblier offre des perspectives d'amélioration de leur situation professionnelle : certains autres permanents salariés, voire exceptionnellement un bénévole, peuvent bénéficier des postes de responsabilité créés dans les structures filles ou les antennes locales quand il y a un processus de décentralisation. Ainsi en PACA, le responsable d'antenne dont il a été question ci-dessus a connu en réalité deux promotions successives : initialement chargé de mission commercial de l'AI, il est devenu responsable d'une antenne importante, puis directeur de l'AI à la faveur de la création de l'ETTI. Autre exemple dans les pays de la Loire, où une animatrice d'insertion d'une AI est devenue responsable du Ménage services créé par celle-ci, ou encore en PACA où ce même type de poste a été proposé à une bénévole très investie dans l'accompagnement social au sein de l'AI.

¹²⁹ Ainsi on peut lire dans un procès verbal de Conseil d'administration : « Un débat s'engage sur la modification du contrat de travail du chargé de mission, à l'issue duquel le CA nomme M. B. directeur de l'association avec un statut de cadre. Le salaire actuel est maintenu, et fera l'objet d'augmentations telles que prévues dans la grille indiciaire qui sera mise en place ultérieurement. »

¹³⁰ Pour ce qui concerne les quelques AI qui nous ont communiqué des données chiffrées sur cet aspect de leur gestion.

¹³¹ Cf. ci-dessus le paragraphe 2.1 du même chapitre traitant de la concurrence entre structures d'insertion.

Conclusion du chapitre

Il apparaît donc que les grandes orientations stratégiques adoptées par les associations intermédiaires sont avant tout guidées par la conception que celles-ci ont de l'intérêt de leurs bénéficiaires. Cela étant, les choix opérés au fil du temps offrent aussi des opportunités intéressantes pour les permanents, à la fois au niveau de leur épanouissement personnel dans le travail et de leur professionnalisation. Certains d'entre eux y trouvent également des possibilités en termes d'évolution de carrière, même si le recul est encore insuffisant pour dire si la mobilité reste cantonnée dans l'espace délimité par l'association initiale et ses filiales ou si au contraire elle s'étend vers un au-delà encore difficile à cerner.

Au moment de notre enquête, en 1998-99, l'univers des permanents des AI apparaît encore comme un milieu spécifique, relativement clos, à la fois hétérogène par la provenance de ses membres et homogène par les valeurs qui y ont cours. Il existe pourtant des profils professionnels proches dans d'autres structures, les missions locales par exemple. Là aussi, secrétaires d'accueil, accompagnateurs et directeurs s'efforcent de mettre en œuvre une éthique de l'accompagnement au service de l'insertion des jeunes. Il est sans doute encore trop tôt pour statuer sur l'existence d'une profession en émergence, mais certains signes permettent d'en déceler les prémises¹³².

- L'identification d'un espace professionnel où circulent des valeurs communes, comme l'a mis en évidence le présent chapitre.
- L'extension du champ couvert grâce à la structuration d'entités nouvelles dans le cadre de la politique d'ensembliser que poursuivent nombre d'associations.
- La présence d'un organisme, le COORACE, qui joue un rôle fédérateur, intervient dans la construction d'un savoir expert par le biais de ses formations, impulse la réflexion sur les pratiques, suscite des débats autour de nouvelles approches (par exemple la contractualisation avec le programme Cèdre), favorise la circulation de l'information et l'élaboration d'une culture spécifique par le biais des rencontres régulières entre les dirigeants des associations qui s'y impliquent, et enfin exerce une fonction de représentation des intérêts du milieu comme on l'a vu en 1998 à l'occasion du débat parlementaire sur la loi contre l'exclusion.

La question du devenir des permanents au-delà de leur passage dans l'association, qui constitue un indicateur central en matière de constitution d'une profession, reste encore en suspens, ce qui ne nous autorise pas pour l'instant à être plus affirmatif. Mais l'importance de la fonction accompagnement dans le processus d'insertion des publics en difficulté est à présent très largement reconnue, y compris par les Pouvoirs publics, ce qui donne à penser qu'en toute logique l'évolution devrait aller dans le sens de la reconnaissance de la professionnalité de ceux qui s'y consacrent.

¹³² Nous remercions ici Pierre TRIPIER, coauteur du manuel *Sociologie des professions*, chez Armand Colin (1998), pour l'aide qu'il nous a apportée dans notre interrogation sur l'identification des prémises d'une nouvelle profession.

La question centrale qui nous a guidés tout au long de la recherche peut être résumée ainsi : en devenant des professionnels de l'insertion par l'économie, les permanents salariés des associations intermédiaires ne risquent-ils pas de s'éloigner de l'esprit de solidarité citoyenne des fondateurs, souvent bénévoles, de ces associations ? D'ailleurs, cette interrogation figurait en bonne place dans le titre du projet de recherche : *La professionnalisation des permanents des associations intermédiaires : de la solidarité citoyenne à l'emploi qualifié ?*

Concernant les modalités de la professionnalisation, notre hypothèse de départ était celle de la convergence vers un modèle dominant de professionnalité au sein des équipes des permanents des AI, dans le cadre d'un mouvement en deux temps : une première phase de professionnalisation « en ordre dispersé », en lien avec l'origine et la stratégie propre de chaque association ; une phase ultérieure caractérisée par la convergence progressive des processus de professionnalisation, un « modèle », supposé de type managérial, tendant peu à peu à émerger. Nous formulons en outre une inquiétude sur les conséquences éventuelles de la diffusion d'un tel modèle : si tel est le cas, les bénéficiaires ne risquent-ils pas de se voir progressivement relégués au rang de simples « facteurs de production » ?

Nous nous proposons de résumer ici les principaux résultats de cette recherche. Un premier point traite de la constitution progressive de l'équipe des permanents à travers l'analyse de la politique de recrutement. Un second est centré sur l'organisation du travail et la professionnalisation de l'activité. Les modalités de la professionnalisation des permanents font l'objet du troisième point. Quant au quatrième et dernier point, il relève des indices susceptibles de préfigurer les contours d'une nouvelle profession...

1 – La politique de recrutement : de la solidarité à la professionnalisation

La composition de l'équipe des permanents évolue au cours du temps. La constitution de cette équipe connaît deux grandes étapes : à une période initiale, caractérisée à la fois par une volonté de solidarité immédiate et par l'étroitesse des marges de manœuvre, succède une seconde période, où se met progressivement en place une véritable politique de recrutement.

La première étape – la création de l'AI – est avant tout marquée du sceau de la nécessité : manque de moyens financiers, équipe salariée réduite au minimum, recours systématique aux contrats aidés. Seules font exception à ce schéma les AI « filles », créées par une structure existante – un CHRS par exemple – pour étendre son action à l'insertion professionnelle : dans cette situation, l'association « mère » détache à l'AI une petite équipe de professionnels du social et le démarrage de l'AI s'en trouve facilité. Dans les autres cas, l'association doit procéder à des arbitrages et il apparaît que l'origine de l'association influence notablement les choix opérés. C'est notamment au niveau du rôle joué par les éventuels bénévoles que cet effet est perceptible. Une AI née d'une initiative associative de terrain peut généralement s'appuyer sur des bénévoles disponibles pour s'impliquer au quotidien, ce qui n'est pas le cas pour une AI d'origine institutionnelle. Or, lorsqu'il y a des bénévoles « sur le terrain », ceux-ci se trouvent au cœur du dispositif et assurent souvent une part importante du travail. Leur présence a un impact direct sur l'ordre des recrutements et souvent en outre sur le choix du responsable.

Dans cette première période s'exprime aussi une volonté forte de concrétiser immédiatement le parti pris de la solidarité. Cela se traduit par l'utilisation du poste de secrétaire d'accueil comme tremplin vers l'emploi ordinaire pour des personnes en difficulté d'insertion. Il s'agit de jeunes femmes de moins de 30 ans, issues de formations de niveau V de la filière administrative mais sans réelle expérience professionnelle dans ce domaine. Au chômage, parfois elles-mêmes inscrites à l'AI comme bénéficiaires, elles ont du mal à accéder à l'emploi ordinaire, sans pour autant présenter toutes les caractéristiques du public en grande difficulté d'insertion. L'AI leur propose un lieu d'accueil provisoire pour améliorer leur « employabilité ». Elles se succèdent sur les postes de secrétaire d'accueil dans le cadre de TUC, puis de CES. Cette politique est dans l'ensemble bien acceptée par les intéressées, bien que leur situation contraste avec celle des autres salariés recrutés dans cette première période, le directeur puis le comptable, qui ont d'emblée vocation à rester dans l'association.

Un tournant se dessine avec l'ouverture du contrat emploi consolidé (CEC) aux AI en 1994. Les AI se saisissent de cette opportunité pour mettre un terme au turn-over des secrétaires d'accueil. En effet, cette pratique, à la fois solidaire et peu coûteuse, a vite montré ses limites : le manque de continuité sur ce poste stratégique nuit à la professionnalisation, et l'accès à l'emploi qualifié n'est nullement garanti à l'issue du passage dans l'AI. Une phase de consolidation commence alors, durant laquelle les AI cherchent à améliorer la qualité du service rendu. Le critère du moindre coût passe au second plan. Elles stabilisent leurs secrétaires d'accueil sur des CEC et s'orientent vers le recrutement de nouveaux profils. Renonçant au recrutement de personnes en difficulté sur des emplois de permanents, elles recherchent désormais des candidats disposant de compétences susceptibles d'enrichir le travail collectif. Selon l'objectif qu'elles privilégient – le parcours d'insertion des bénéficiaires pour les unes, le volume d'activité pour les autres – elles embauchent un responsable de l'accompagnement ou un chargé des relations avec la clientèle. Les nouveaux venus s'intègrent durablement dans l'équipe, même s'ils sont encore souvent recrutés en contrats aidés. En effet, comme dans la première période, il s'agit presque toujours de demandeurs d'emploi, et même souvent de chômeurs de longue durée. L'AI est certes devenue plus sélective qu'au début, mais elle reste un peu en deçà du niveau d'exigence de la plupart des employeurs du marché du travail ordinaire. Elle fait confiance à des jeunes diplômés sans expérience professionnelle, et surtout à des demandeurs d'emploi plus âgés, sans diplôme ad hoc mais titulaires d'une expérience supposée transférable et capables de contribuer à la construction d'une culture professionnelle collective. Pour elle, le profil professionnel n'est pas tout, l'engagement personnel et la « fibre sociale » demeurent indispensables.

2 – Organisation du travail et professionnalisation de l'activité : des « métiers » des permanents qui dessinent deux figures du « métier » de l'AI

Dans la première période, l'organisation du travail est sommaire ; il s'agit d'aller à l'essentiel en répartissant les tâches incontournables entre les rares salariés et les éventuels bénévoles. Quant à la professionnalisation, elle reste nécessairement très limitée dans le contexte du turn-over incessant qui affecte les secrétaires d'accueil.

Par la suite, la stabilisation des secrétaires d'accueil et l'évolution de la politique de recrutement favorisent la professionnalisation de l'activité. Une véritable équipe de permanents salariés se constitue peu à peu. Là où il y avait des bénévoles de terrain dans la première période, il y en a toujours dans la seconde, mais au fil du temps ils abandonnent les tâches centrales aux salariés et se replient progressivement sur des fonctions d'appui, à la périphérie de l'activité. Dans le même temps, du côté des salariés, les contours de « métiers » de l'AI se précisent. En effet, la plupart des postes sont construits autour d'une fonction principale. En première analyse, la fonction principale définit le métier : secrétaire d'accueil, accompagnateur, directeur, comptable, mais aussi chargé du développement (le terme de commercial est en effet récusé concernant la prospection clientèle) ou chargé du suivi des chantiers. Dans cette optique, l'équipe peut être appréhendée à partir de la liste des métiers qui la composent. La comparaison des équipes est instructive. Elle permet de repérer la stratégie de l'association : pas de commercial dans les AI qui donnent la priorité au parcours des bénéficiaires ; guère plus d'accompagnateurs dans celles qui privilégient le volume d'activité, du moins jusqu'en 1998. Elle montre aussi que la taille de l'équipe ne dépend pas uniquement du volume d'activité : pour certains métiers comme l'accueil secrétariat ou l'accompagnement, l'effectif est peu lié au volume d'activité ; c'est l'organisation du travail qui constitue la principale variable explicative. L'organisation du travail des permanents, qui renvoie non seulement à la liste des postes de travail, mais aussi au contenu même des postes et à leur articulation entre eux, est en effet un élément essentiel pour comprendre la manière dont l'AI exerce son « métier » d'insertion par la mise en situation de travail.

L'étude de la configuration des postes, c'est à dire de l'ensemble des tâches – ou fonctions élémentaires – que chacun d'eux comporte, permet de comprendre l'organisation du travail. La répartition de certaines fonctions élémentaires entre les « métiers » présents est significative des choix opérés. D'une association à l'autre, des postes relevant de la même fonction principale peuvent être composés d'un éventail de tâches très différent. Certains métiers sont particulièrement sujets à ces différences de contenu, celui de la secrétaire d'accueil au premier chef, mais aussi celui de l'accompagnateur ou du directeur. En effet, c'est avant tout au cœur de l'activité – l'accueil, le premier entretien, la mise à disposition, l'accompagnement – que s'applique la diversité des choix en matière d'organisation du travail. Cette analyse montre qu'au cours de la seconde période il ne se dégage pas un, mais deux modèles principaux en matière d'organisation du travail : celui de la spécialisation et celui de la polyvalence.

Il y a polyvalence lorsque les postes de plusieurs salariés de l'équipe présentent une configuration très voisine. La polyvalence ne se réduit donc pas à la capacité de se remplacer en cas d'absence ; elle renvoie à un partage régulier et organisé de plusieurs fonctions importantes. Bien sûr, la polyvalence n'est jamais totale. Y échappent les fonctions qui relèvent exclusivement de la direction, et celles qui se déroulent à l'extérieur des locaux de l'AI. A l'opposé, il y a spécialisation lorsque les postes de travail sont organisés selon le principe de la complémentarité. La spécialisation est totale si chaque fonction présente est rattachée à un seul poste de travail.

La logique de la spécialisation s'impose dans les associations les plus importantes, ainsi que dans celles qui donnent la priorité au volume d'activité. Symétriquement, la polyvalence

caractérise des associations de taille plus modeste qui privilégient la construction de parcours pour les bénéficiaires. Ce deuxième modèle apparaît plus compatible que le premier avec l'implication de bénévoles dans l'action quotidienne. Il y a donc deux manières d'exercer le « métier » d'AI. L'option entre les deux ne se semble pas se poser en termes de choix entre polyvalence et spécialisation. L'AI s'oriente progressivement vers l'un ou l'autre modèle en fonction de son arbitrage entre parcours des bénéficiaires et volume d'activité, mais aussi en tenant compte des contraintes éventuelles liées à son volume d'activité. Quant aux modalités de la professionnalisation, elles sont étroitement liées à l'organisation du travail.

3 - Les modalités de la professionnalisation au sein de l'association intermédiaire

Ici, la notion de professionnalisation renvoie à des processus individuels d'acquisition de compétences, de progression dans la maîtrise de l'activité de travail et de reconnaissance de celle-ci, par le biais d'un avancement dans la classification et /ou d'une augmentation de la rémunération. La professionnalité ainsi acquise par les agents constitue un soubassement de la profession, en ce sens qu'il n'y a pas de profession, au sens sociologique du terme, sans professionnalité. En revanche, il peut y avoir professionnalité sans profession. C'est le cas des salariés des associations intermédiaires, qui ont développé une indéniable professionnalité, sans pour autant être parvenus, à ce jour, à se constituer en corps professionnel, à imposer des règles d'accès au marché du travail particulier que constituent les postes spécialisés des AI.

Les processus de professionnalisation des individus supposent une certaine continuité dans l'exercice d'une activité ; les secrétaires accueillies temporairement dans l'AI sous statut CES pendant la première période se trouvent donc exclues a priori de l'analyse qui suit.

Ce qui frappe dans les trajectoires antérieures des permanents, c'est avant tout leur diversité. Il y a, nous l'avons vu, à la fois des jeunes diplômés sans expérience et des salariés plus âgés qui ont connu une rupture professionnelle. Les formations des premiers sont aussi multiples que les expériences et les secteurs d'origine des seconds. Deux « métiers » de l'AI font toutefois exception par la relative homogénéité des profils recrutés : celui de comptable, avec une formation spécifique de la filière comprise entre le niveau V et le niveau III, et celui de chargé du suivi des chantiers, généralement confié à un ancien professionnel du bâtiment ayant suivi une formation de niveau V en formation initiale.

La situation des directeurs est particulière. Leur origine est également très diverse. Au démarrage, les AI d'origine militante ont souvent intégré un des créateurs de l'association comme directeur, mais d'autres voies mènent aussi à ce poste : on rencontre par exemple des professionnels du social qui s'intéressent à l'économique, ou encore des professionnels d'autres secteurs qui se reconvertissent dans le social à la suite d'une rupture professionnelle. Nombre d'entre eux ont suivi une formation continue lourde avant ou après leur recrutement.

Dans l'AI, les connaissances nécessaires s'acquièrent principalement sur le poste de travail, par imprégnation et transmission par les anciens. La diversité des trajectoires antérieures, et donc des registres de compétences, favorise l'enrichissement croisé de la professionnalité des uns et des autres. En outre, l'appartenance à des réseaux d'associations permet de faire circuler les initiatives intéressantes ; citons par exemple la mise en place dans plusieurs des AI étudiées de groupes de réflexion réunissant bénévoles et salariés autour de thèmes comme l'amélioration de l'accueil, l'accompagnement ou encore la communication. En complément, les permanents suivent quelques formations extérieures de courte durée. Les besoins en formations techniques concernent surtout l'apprentissage de logiciels informatiques spécifiques. D'autres formations permettent de mieux maîtriser les dimensions propres à la mission de l'AI (l'accueil du public en insertion, les techniques d'entretien, etc.). Pour celles-ci, l'association fait presque toujours

appel au COORACE, réseau spécifique aux structures d'insertion par l'économique. En effet, l'autre grand réseau de rattachement des AI, la FNARS, couvre un éventail beaucoup plus large de structures de l'intervention sociale et ne semble pas aussi spécialisé sur les créneaux de formation propres à l'insertion par l'économique. Il faut noter que quelques associations veillent à professionnaliser aussi leurs bénévoles et les envoient en formation.

Les permanents se professionnalisent donc, mais toujours dans le cadre de la stratégie et de l'organisation du travail adoptées par leur AI. C'est dire que les deux conceptions du métier de l'AI induisent des différences dans la réalité de la professionnalité acquise par les permanents, même si les processus de professionnalisation empruntent des chemins assez voisins. Il y a donc des professionnels dans les AI, mais toujours pas de profession constituée au sens de la sociologie des professions. Pourtant, certains indices donnent à penser qu'une évolution pourrait être en cours vers l'émergence d'une profession.

4 - Les prémisses d'une profession en devenir ?

Il existe en effet au sein des AI, et sans doute plus largement au sein des structures d'insertion par l'économique, un début d'identité et de culture propres, et même probablement les prémisses d'un espace professionnel...

La pluralité des origines des permanents ne fait pas obstacle à l'adoption de références culturelles communes fondées sur l'engagement personnel et le militantisme. Ainsi une identité professionnelle spécifique se dessine-t-elle à travers des convictions largement partagées : un accueil fondé sur la disponibilité et la convivialité, une vision du travail comme valeur de socialisation essentielle, avec toutefois le souci de ne pas l'imposer au bénéficiaire dont il s'agit de percevoir les véritables attentes. Sauf exception, la progression de la « culture gestionnaire », nécessaire eu égard à la complexité croissante des textes réglementaires et à leur instabilité, n'a pas conduit à secondariser les objectifs sociaux. Certes, le souci de préserver l'équilibre financier de l'association – condition de la pérennité des postes des permanents – est bien présent, mais il ne paraît pas nuire à la prise en compte de l'intérêt des bénéficiaires. La construction de la professionnalité des permanents privilégie la valeur ajoutée sociale, et, telle que nous l'avons observée dans une quinzaine d'AI, l'évolution va plutôt dans le sens d'une meilleure prise en compte de la problématique des bénéficiaires que dans celui de leur relégation au rang de simple « facteur de production », pour reprendre les termes dans lesquels nous avons formulé cette hypothèse dans notre projet de recherche.

Le champ d'exercice de cette professionnalité tend à s'élargir du fait de la logique d'« ensemblier ». On peut dès lors s'interroger sur l'émergence des prémisses d'un espace professionnel. En effet, la dynamique interne de l'AI la pousse souvent, surtout s'il s'agit d'une association centrée sur le parcours des bénéficiaires, vers une logique de diversification lui permettant de se doter des outils susceptibles de répondre à la pluralité des situations rencontrées. Au fil du temps, l'évolution de la législation conduit à l'autonomisation de ces activités périphériques sous la forme d'associations « filles ». Ce phénomène offre des opportunités d'évolution de carrière pour certains dirigeants, mais aussi pour quelques permanents « de base » de l'AI, y compris – dans de rares cas toutefois – pour des bénévoles.

Conclusion

Un mouvement de professionnalisation, concernant tant l'activité que les personnes, est à l'œuvre au sein des AI étudiées. Deux périodes doivent être distinguées. Dans la première, caractérisée à la fois par des contraintes financières ne laissant guère de marge de manœuvre

en matière de recrutement et d'organisation du travail, et par le parti pris de recruter sur les postes de secrétaires d'accueil des personnes en difficulté, la professionnalité des permanents demeure partout très embryonnaire. Par la suite, le desserrement de la contrainte financière et l'autorisation de recourir au contrat emploi consolidé induisent une évolution de la gestion de l'emploi qui favorise la professionnalisation : passage du turn-over « de solidarité » à la stabilisation des secrétaires, et recrutement de permanents directement opérationnels.

Loin d'être uniforme, la professionnalisation se développe selon deux modèles, en lien avec l'apparition de deux formes typiques d'organisation du travail : la polyvalence, souvent observée dans les AI de petite taille, et la spécialisation, présente dans les AI plus importantes. Par delà la taille, le modèle choisi renvoie aussi à une stratégie de développement. En effet, les AI subissant la double attraction de l'« emploi protégé » des handicapés et de la logique de l'intérim, il s'agit pour chacune d'adopter une priorité dans la tension entre construction de parcours individuels d'insertion, dans lesquels la mise à disposition n'est qu'un moyen parmi d'autres, et souci de développer le volume d'heures de mise à disposition. La polyvalence est souvent associée à la priorité au parcours des bénéficiaires, et l'AI est alors de taille modeste, tandis que la spécialisation caractérise les AI qui privilégient le volume d'activité. Concrètement, au delà d'un socle commun (directeur, secrétaire d'accueil, comptable), les « métiers » qui s'affirment renvoient dans une large mesure à cette stratégie de l'AI : des accompagnateurs lorsque c'est le parcours des bénéficiaires qui est privilégié, des commerciaux lorsque c'est le volume d'activité. Et la professionnalité, la manière d'exercer ces métiers, est directement tributaire du modèle d'organisation du travail.

Mais quelles que soient sa stratégie, son organisation du travail et in fine la professionnalité de ses permanents, le pilotage de l'AI se réfère avant tout à la conception qu'elle a de l'intérêt de ses bénéficiaires ; le souci de préserver l'emploi des permanents est lui aussi présent, mais il ne paraît pas premier. C'est probablement ce qui explique que la dualité des postures ne s'oppose pas à la construction progressive d'une culture commune, fondée sur la conviction du pouvoir intégrateur du travail, à la condition d'écouter et de respecter les véritables attentes du public. Il faut d'ailleurs souligner que la perception de l'intérêt des bénéficiaires n'est pas immuable. Ainsi, la volonté de solidarité a souvent conduit au départ à recruter les secrétaires d'accueil parmi les bénéficiaires ; par la suite cette pratique a été abandonnée au profit du recrutement de « professionnels ». A présent, c'est à travers la construction d'une identité professionnelle militante, empruntant des outils de gestion au modèle managérial sans s'y enfermer, que se manifeste la permanence de l'objectif de solidarité.

F. Aballea, G. De Ridder et C. Gadea : *L'intervention sociale : crise des identités, brouillage des catégories*, in cahiers de la MIRE, n° 3, octobre 98, p. 44

B. Bacquet, *Vers un statut de la mobilité : les voies ouvertes par l'intérim*, in *L'évolution des formes d'emploi*, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3 et 4 novembre 1988, Document Travail et Emploi, La Documentation française, Paris, 1989, p. 530-540.

M. Buffard, L. Join-Lambert et D. Robert, *L'atelier de promotion professionnelle de Noisy Le Grand : une expérience d'accès au travail et au statut de travailleur conduite avec des travailleurs sous-prolétaires*, Droit social n°3, mars 1985, p. 321-328.

G. Caire, *La contribution de la négociation collective à l'institutionnalisation du travail intérimaire*, in *L'évolution des formes d'emploi*, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3 et 4 novembre 1988, Document Travail et Emploi, La Documentation française, Paris, 1989, p. 282-291.

L. Causse, A. Legay, P. Roche, *Les professionnalités mobilisées par les intermédiaires au contact avec le public*, Cahier Travail et emploi : « Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi », sous la direction de D. Gélot et P. Nivolle, Paris 2000.

L. Causse, A. Legay et P. Roche : *Les intermédiaires des politiques de l'emploi face à leurs publics. Analyse des professionnalités*. Céreq, 1997.

M.L. Cros-Courtial, *Travail et handicap en droit français*, Publications du CTNERHI, 2 tomes, septembre 1989.

J. L. Dayan, *Que faut-il attendre des politiques de l'emploi ?*, Revue de l'IRES n°18, printemps été 1995.

Dossier Centre Inffo, janv. Fév. 1998.

J. Dughera, *L'intérim d'insertion : ses publics, son marché, ses spécificités*, Revue Travail, hiver 1992, p. 55-66.

P. Etienne, *L'intérim : une forme d'emploi négociée entre les partenaires sociaux*, in *L'évolution des formes d'emploi*, Actes du colloque de la revue Travail et Emploi, 3 et 4 novembre 1988, Document Travail et Emploi, La Documentation française, Paris, 1989, p.292-304

- G. Grangeas et J.M. Le Page, *Économie de l'emploi*, PUF, 1993.
- C. Guitton, « Droit, action publique et travail - étude juridique des politiques d'insertion par le travail », Thèse pour le doctorat en droit de l'université de Paris X, décembre 1996, 752 p.
- C. Guitton, *Travail et ordre social : une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail*, Revue Travail et Emploi n°77, 4/98, p. 15-40.
- C. Labruyère : *Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ?* Revue Formation emploi, octobre 2000.
- J.L. Laville, dir. « Les services de proximité en Europe », Ten, Syros, 1992.
- O. Liaroutzos, « De la secrétaire à l'assistante » CEP BIPE/CEREQ
- O. Liaroutzos, Bref Céreq n°160 janvier 2000.
- J. René Marsac, *Les associations intermédiaires à la croisée des chemins*, COORACE Infos, décembre 1997.
- C. Paradeise : *Les professions comme marchés du travail fermés*, in Sociologie et sociétés, vol. XX, octobre 1988.
- J.-E. Ray, *Mutation économique et droit du travail*, in Gérard Lyon-Caen « Les transformations du droit du travail », Dalloz, 1989.
- R. Salais, *Le chômage, un phénomène de file d'attente*, Economie et Statistique n°123, juillet 1982, p. 65-78.
- P. Tripier et C.Dubar, « Sociologie des professions », Armand Colin, 1998.

Annexe du chapitre 1 :
Le cadre juridique de l'insertion par l'activité économique et des associations
intermédiaires

Annexe du chapitre 3 :
Données de cadrage sur les associations intermédiaires enquêtées

**LE CADRE JURIDIQUE
DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE
ET
DES ASSOCIATIONS INTERMEDIAIRES**

1 - L'insertion par l'activité économique

L'article L 322-4-16 du Code du travail dispose que l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion. L'insertion par l'activité économique associe étroitement, dans le cadre de structures spécifiquement organisées pour répondre aux besoins des personnes sans emploi en difficulté un accompagnement social et une activité économique destinée à favoriser leur remotivation, leur requalification et leur accès ultérieur au marché du travail.

L'insertion par l'activité économique est définie par :

- l'objet de la structure qui est l'insertion sociale et professionnelle des personnes sans emploi,
- le public visé, rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi,
- l'embauche de ces personnes dans le cadre d'un contrat de travail,
- la mise en œuvre de modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.

Deux types d'activités sont distinguées :

- des activités de production de biens et services destinés à la commercialisation,
- des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits.

Les structures d'insertion par l'activité économique font prévaloir une conception plus ouverte du travail, fondée notamment sur l'insertion sociale, sur la notion de proximité, la satisfaction de besoins individuels ou collectifs non satisfaits, ainsi que sur l'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles activités. L'insertion par l'activité économique repose sur trois principes :

- un conventionnement systématique de toutes les structures,
- un agrément préalable des publics par l'ANPE,
- un pilotage local de l'ensemble des structures.

1.1 - Conventionnement systématique des structures

Les structures d'insertion doivent faire l'objet d'un conventionnement par l'Etat en fonction de leur activité, soit en tant qu'entreprise d'insertion, entreprise d'insertion de travail temporaire, association intermédiaire.

1.2 - Agrément du public

L'agrément du public par l'ANPE répond à quatre objectifs :

- adresser aux structures d'insertion par l'activité économique les personnes pour lesquelles cette étape constitue un préalable indispensable à l'accès ultérieur au marché du travail,
- intégrer l'insertion par l'activité économique dans la palette des solutions que l'ANPE peut proposer aux demandeurs d'emploi en situation d'exclusion lorsque cette formule paraît la plus pertinente pour un favoriser un nouveau départ vers l'emploi,
- aménager le parcours d'insertion en facilitant le passage d'une structure à l'autre,
- faciliter l'accès ultérieur de l'intéressé au marché du travail dans des conditions ordinaires.

L'agrément est délivré, sur la base d'un diagnostic individuel, préalablement à la première embauche et ouvre droit à une période de 24 mois au cours de laquelle il sera valable pour tout nouveau contrat de travail. L'agrément est une décision du directeur de l'agence locale pour l'emploi ; il correspond à trois principes essentiels :

- il est toujours lié à une proposition effective d'embauche,
- il est préalable à l'embauche et dépend d'un diagnostic individuel portant sur la situation sociale et professionnelle de la personne concernée,
- il désigne l'employeur qui doit être conventionné au titre de l'insertion par l'activité économique : entreprise d'insertion, entreprise d'insertion de travail temporaire ou association intermédiaire.

1.3 - Pilotage local

Le pilotage local de l'insertion par l'activité économique est assuré par le conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE), en vue d'assurer la cohérence des interventions financières publiques ainsi que des actions de formation.

2 – Les associations intermédiaires

Les associations intermédiaires sont des associations à but non lucratif dont l'objet est l'embauche de personnes dépourvues d'emploi pour les mettre, à titre onéreux, à la disposition de tiers utilisateurs (particuliers, collectivités locales, associations, entreprises) pour des activités qui ne sont pas déjà assurées dans les conditions économiques locales par l'initiative privée ou par l'action des collectivités publiques. L'agrément préfectoral autorise les associations intermédiaires à procéder à l'embauche directe de travailleurs afin de les mettre, à titre onéreux, à la disposition de personnes physiques et morales et à accomplir, à la place des ces dernières, les formalités administratives, sociales et fiscales liées à l'emploi de ces travailleurs.

2.1 – Définition et objet

L'action de ces associations s'inscrit dans le cadre juridique particulier de la mise à disposition, dans lequel le contrat entre le prestataire et son client porte sur la fourniture d'une main d'œuvre et non d'un service. Mais ce cadre juridique est dérogatoire à la réglementation de l'intérim. Le cadre juridique, institutionnel et financier des associations intermédiaires a connu de nombreuses évolutions entre 1987, date de leur création législative, et la loi du 29 juillet

1998, dite loi de lutte contre les exclusions, qui a apporté à ce cadre un certain nombre de modifications, parfois substantielles.

La loi confère aux associations intermédiaires un double rôle :

- de mise à disposition, de suivi et d'accompagnement de ses salariés, pendant et en dehors des temps de travail,
- d'accueil des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles.

Les associations intermédiaires peuvent également exercer une mission plus large, en opérant un suivi et un accompagnement de personnes qu'elle ne peut embaucher immédiatement.

(article L 322-4-16-3 du Code du travail, circulaire DGEFP n°99-17 du 26 mars 1999)

Les associations intermédiaires jouent le rôle d'intermédiaire entre des personnes en difficulté et des employeurs temporaires, entre les différentes étapes d'un parcours d'insertion, grâce à l'appui et l'accompagnement des personnes vers des organismes ressources tels que l'ANPE, les ASSEDIC, les CCAS, les organismes caritatifs... et entre les partenaires sociaux, les acteurs économiques et politiques, afin de conduire des actions et des réflexions plus globales de lutte contre le chômage et l'exclusion.

Leur objet, initialement défini par la loi du 27 janvier 1987¹³³, a été redéfini par la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998. Aux termes de cette dernière, les associations intermédiaires ont pour objet d'embaucher des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, afin de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à la disposition de personnes physiques ou morales¹³⁴. Plus précisément, les associations intermédiaires doivent permettre de proposer « une première solution » à :

- des personnes en grande difficulté d'insertion ou de réinsertion sociale ou professionnelle,
- qui sont sans emploi, ni ressources ou dont le niveau de ressources est insuffisant,
- qui ne peuvent accéder directement au marché du travail.

Jusqu'à l'adoption de la loi de lutte contre les exclusions, le code du travail (art. L.128) précisait que les activités exercées par les salariés des associations ne doivent pas déjà être assurées par l'initiative privée, les collectivités locales ou par des organismes bénéficiant de ressources publiques. Cette limitation expresse a été supprimée par la loi du 29 juillet 1998.

Ces activités peuvent notamment consister en de petites réparations chez des particuliers, des aides aux mères de familles ou aux personnes handicapées, des travaux occasionnels, en particulier dans l'agriculture, le commerce et l'artisanat, des travaux d'amélioration de l'environnement et des services nouveaux à la clientèle dans le commerce pour améliorer la qualité de la vie. Ces activités ne peuvent correspondre à des tâches dont la régularité, la durée ou la permanence pour un même utilisateur pourraient justifier l'embauche de salariés sous contrat de travail de droit commun¹³⁵. Ou dans un service public, à des tâches qui ne justifient pas le recours à une entreprise ou le recrutement d'agents supplémentaires.

La mission de réinsertion sociale et professionnelle des associations intermédiaires a également été redéfinie par la loi de lutte contre les exclusions : « L'association intermédiaire assure l'accueil des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles

¹³³ Loi DMOS n°97-39 du 27 janvier 1987, art. 19 (art. L. 128 du Code du travail).

¹³⁴ Loi n°98-657 du 29 juillet 1998, art. 13 (art. L. 322-4-16-3 du Code du travail).

¹³⁵ Circulaire CDE n°90-28 du 28 avril 1990 relative aux associations intermédiaires.

particulières, le suivi et l'accompagnement de ses salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable »¹³⁶.

Les associations intermédiaires peuvent intervenir à toutes les étapes du parcours d'insertion ; elles interviennent cependant le plus souvent en début de parcours. Elles opèrent un premier placement en entreprise, dans une association, une collectivité territoriale ou chez des particuliers, selon la situation la mieux adaptée pour la personne. Le contrat de mise à disposition doit « s'intégrer dans un projet professionnel défini » en vue de permettre à la personne « d'accéder à un emploi durable dans les conditions normales du marché »¹³⁷. La loi de lutte contre les exclusions a en effet précisé que le passage par une association intermédiaire doit faire partie d'un « projet à dominante professionnelle », qui peut être élaboré en collaboration avec l'ANPE, notamment dans le cadre du « service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi » mis en œuvre depuis 1998 par le service public de l'emploi.

2.2 – Publics visés

Le public visé par les associations intermédiaires est défini comme l'ensemble des personnes dépourvues d'emploi et éprouvant des difficultés de réinsertion, c'est-à-dire « les personnes pour lesquelles l'accès à l'emploi ne paraît pas envisageable dans les conditions ordinaires du marché de l'emploi »¹³⁸ :

- les demandeurs d'emploi de longue durée,
- les bénéficiaires du RMI, ainsi que leur conjoint ou concubin,
- les chômeurs âgés de plus de cinquante ans,
- les bénéficiaires de l'allocation de solidarité spécifique (ASS),
- les jeunes en difficulté, à savoir les jeunes de plus de 18 ans et de moins de 26 ans, de faible niveau de qualification, en situation de chômage récurrent,
- les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

D'autres catégories de personnes à la recherche d'un emploi et éprouvant des difficultés de réinsertion peuvent également être embauchées par les associations intermédiaires :

- les handicapés reconnus par la COTOREP,
- les anciens détenus,
- les femmes isolées,
- *les personnes relevant de la protection judiciaire de la jeunesse ou ayant achevé une période d'incarcération,*
- les personnes ayant achevé une période de désintoxication,
- les personnes démunies de toute ressources, en rupture familiale, en état de détresse psychologique...

2.3 – Mise à disposition des salariés

L'association intermédiaire a pour fonction d'opérer des prêts de main d'œuvre. Une relation triangulaire est créée entre l'employeur, qui est l'association intermédiaire, le salarié mis à disposition et l'utilisateur. Cette relation de travail triangulaire combine un contrat de travail, entre l'association intermédiaire et le salarié, et un contrat de mise à disposition, entre l'association intermédiaire et l'utilisateur.

¹³⁶ Art. L. 322-4-16-3 du Code du travail.

¹³⁷ Circulaire DGEFP n°99-17 du 26 mars 1999.

¹³⁸ Circulaire DGEFP n°99-17 du 26 mars 1999 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

La mise à disposition des salariés doit s'effectuer dans le respect de la réglementation sur les contrats à durée déterminée d'usage pour l'exécution de tâches précises et temporaires (art. L 122-1-1 3° du Code du travail). Aucune mise à disposition ne peut être effectuée dans des entreprises ayant procédé à un licenciement économique sur un emploi équivalent ou de même qualification dans les 6 mois précédant ou pour effectuer des travaux particulièrement dangereux (art. L 322-4-16-3 et L 122-3 du Code du travail).

L'association intermédiaire peut mettre les salariés qu'elle embauche à la disposition d'entreprises dans les conditions suivantes :

- l'association doit signer une convention de coopération avec l'ANPE,
- le salarié mis à disposition d'une entreprise pour exécuter une tâche précise et temporaire de plus de 16 heures doit être agréé par l'ANPE,
- la mise à disposition ne peut être effectuée que pour une tâche précise et temporaire ; elle ne peut dépasser un mois, renouvelable une fois après accord de l'ANPE, si ce renouvellement est nécessaire à l'insertion professionnelle du bénéficiaire (en cas de dépassement de la durée totale de mise à disposition, le salarié est réputé lié à l'entreprise utilisatrice par un contrat de travail à durée indéterminée).

L'association peut également mettre les salariés à disposition de particuliers, de collectivités locales ou d'associations. Dans ces différents cas, l'agrément de l'ANPE n'est pas exigé.

2.4 – Accueil, accompagnement et suivi du public

Une permanence doit être mise en place pour l'accueil du public et la réception des offres d'activité au moins trois jours par semaine. Elle doit aider les personnes en difficulté en les informant sur leurs droits relatifs à leur situation personnelle, sur une formation, une orientation ou un itinéraire personnalisé, en les orientant vers un centre d'action sociale ou vers les organismes compétents pour résoudre des difficultés d'ordre social.

Des parcours de formation peuvent prendre la forme de bilans de compétence, des actions de remobilisation pour les publics qui ont besoin de se réadapter aux contraintes de l'emploi et des actions de préqualification à caractère professionnel ou technique en vue d'une remise à niveau.

2.5 – Convention avec l'Etat

L'activité de l'association intermédiaire s'exerce dans le cadre d'une convention conclue avec le préfet pour une durée maximale de trois ans.

Cette convention précise :

- les caractéristiques des personnes en difficulté accueillies,
- le territoire d'action de la structure,
- les personnels et moyens matériels et financiers, les conditions de coopération avec l'ANPE,
- les modalités de dépôt des offres d'emploi, la nature et le montant des aides financières de l'Etat et autres,
- les engagements souscrits permettant le suivi, le contrôle et l'évaluation de la convention.

La convention peut être résiliée par le préfet en cas de non respect de ses clauses ou en cas de mise à disposition de salariés pour la réalisation de travaux particulièrement dangereux pour

lesquels il ne peut en principe être fait appel à des travailleurs précaires (décret n°99-109 du 18 février 1999).

2.6 – Convention de coopération avec l'ANPE

L'association intermédiaire peut également conclure une convention de coopération avec l'ANPE. Depuis la loi de lutte contre les exclusions de juillet 1998, la signature d'une telle convention est obligatoire si l'association veut mettre des salariés à disposition auprès d'entreprises. La convention précise :

- les modalités de mise en relation des candidats avec l'association intermédiaire,
- les modalités selon lesquelles l'association informe l'agence locale pour l'emploi de toute évolution de la situation de ses salariés justifiant son intervention,
- les actions susceptibles d'être réalisées par l'agence pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes salariées de l'association,
- le cas échéant, les conditions dans lesquelles l'association intermédiaire réalise les prestations pour le compte de l'ANPE, ainsi que les conditions de financement de ces prestations (décret n°99-109 du 18 février 1999).

2.7 – Statut des salariés

L'association intermédiaire effectue à titre onéreux des mises à disposition, ce qui implique d'une part la conclusion d'un contrat de travail avec le salarié et d'autre part la conclusion d'un contrat de mise à disposition avec l'utilisateur.

La mise à disposition se fait dans le cadre d'un **contrat à durée déterminée** (art. L122-1-1 3° du Code du travail). L'ensemble de la réglementation applicable aux contrats à durée déterminée s'impose à l'association intermédiaire, à savoir un contrat écrit, signé dans les deux jours de l'embauche, précisant l'objet pour lequel il est conclu, sa date d'échéance ou sa période minimale s'il est conclu sans terme précis, la période d'essai, le montant de la rémunération, étant entendu que cette dernière ne peut être inférieure à celle que percevrait, dans l'entreprise concernée, après la période d'essai, un salarié de qualification équivalente occupant le même poste de travail.

Un **contrat de mise à disposition** doit être conclu entre l'association intermédiaire et l'utilisateur préalablement à la mise à disposition, précisant : le nom du salarié mis à disposition, les tâches à remplir, le lieu d'exécution, le terme de la mise à disposition, le montant et la composition de sa rémunération, la nature des équipements de protection individuelle à utiliser le cas échéant s'ils ne sont pas fournis par l'association intermédiaire.

2.8 – Aides financières

L'association intermédiaire peut bénéficier :

- d'une aide au démarrage, au développement et à la consolidation des associations intermédiaires, accordée dans le cadre d'une convention spécifique avec le Fonds départemental pour l'insertion (le décret fixant les conditions de cette aide n'est pas encore paru) ;
- de subventions des collectivités locales et des services de l'Etat.

L'association intermédiaire peut également conclure avec le préfet une convention en qualité de prestataire de service au titre de l'appui social individualisé (ASI) pour l'accompagnement de publics en difficulté.

L'association intermédiaire bénéficie par ailleurs d'une exonération totale des cotisations patronales d'assurance sociale et d'allocations familiales, dans la limite de 750 heures par année civile ou sur une période de 12 mois et par salarié. Restent dues, outre une cotisation forfaitaire d'accident du travail, les cotisations salariales d'assurances sociales, la CSG et la RDS, ainsi que les cotisations d'assurance chômage et de retraite complémentaire. Cette exonération n'est pas cumulable avec l'exonération de cotisations accordée aux personnes morales qui emploient des aides à domicile, ni avec la réduction de cotisation sur les bas salaires.

ANNEXE DU CHAPITRE 3

DONNEES DE CADRAGE SUR LES ASSOCIATIONS INTERMEDIAIRES ENQUETEES¹³⁹

¹³⁹ Afin de conserver l'anonymat des structures enquêtées nous avons attribué une lettre à chacune d'elles.

Association Intermédiaire A

Date de création	L'association intermédiaire a été créée en 1987, l'activité « Ménage Services » sur laquelle a porté notre étude a été créée en 1997.
Réseau d'appartenance	FNARS
Implantation géographique	L'association est située en milieu urbain dans une ville moyenne
Territoire couvert	
Structuration	L'AI est une association « mère » : l'activité Ménage Services est « fille » de l'AI (sans personnalité juridique autonome pour l'instant).
Origine de l'association	L'association a été créée en 1985 par une demi-douzaine de personnes sensibilisées à l'insertion sociale et professionnelle. L'objectif de l'association était de proposer des stages aux jeunes de 16/18 ans, puis au 16/25 ans. Elle pratique la mise à disposition de manière illégale et en 1987, l'association obtient l'agrément simple pour faire fonctionner une partie de ces activités. L'activité de services de ménage aux particuliers est créée en 97 sous le statut de l'association intermédiaire. C'est un concept qui émane de la FNARS.
Bénévoles	Il n'y a pas de bénévoles hors CA
Objectifs de l'association	« Promouvoir des actions de formation pré-qualifiante et qualifiante et d'information permettant l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle ; aider les demandeurs d'emploi dans la recherche d'un emploi définitif, en mettant à leur disposition différents moyens d'information... ; embaucher des personnes dépourvues d'emploi pour les mettre à la disposition d'utilisateurs, personnes physiques ou morales... ; intervenir auprès des différents services d'aide aux personnes en difficulté ; rechercher et expérimenter des initiatives susceptibles de créer des emplois et de développer des entreprises nouvelles ; développer toutes initiatives visant l'autonomie des personnes, couples, familles avec ou sans enfants, en difficulté d'adaptation ou d'insertion sociale».
Financement de l'association :	Subventions diverses souvent liées aux projets en cours.
Formations suivies par les salariés	La personne qui s'occupe plus spécialement de l'activité de ménage aux particuliers a suivi une formation de niveau II en formation universitaire pour adultes.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	4,2 ETP
Priorité	Volume d'activité
Répartition par pôles d'activités	5 salariés Direction : 1 en CDI (temps plein pour l'ensemble des activités) Accueil/secrétariat : 1 CEC à mi-temps Suivi/accompagnement : 3 (2 CDI à temps plein et 1 CDD à ¾ temps)
Différents contrats et temps de travail	3 CDI à temps plein 1CDD à ¾ temps 1CEC à mi-temps
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	21 743 heures Particuliers : 88 % Secteur marchand : 7 % Organismes non marchands : 5%
Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.I (données DDTEFP)	107 bénéficiaires en 1998, dont 41 hommes et 66 femmes Moins de 26 ans : 10 (5 hommes, 5 femmes) De 26 à 50 ans : 74 (28 hommes, 46 femmes) Plus de 50 ans : 23 (8 hommes, 15 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'A.I (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'association intermédiaire gère l'activité de services de ménage aux particuliers qui devrait s'autonomiser juridiquement du fait de la loi sur les exclusions.

Association Intermédiaire B

Date de création	1988
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	Située en milieu rural, équidistant de deux grands pôles d'emplois.
Territoire couvert	L'agrément a été accordé sur tout le canton (8 communes).
Structuration	Cette association est une association intermédiaire « mère ».
Origine de l'association	Elle a été créée à partir d'un regroupement d'associations, syndicales, familiales, de consommateurs, de sportifs etc. L'association a été créée par un tissu local qui s'inquiétait du chômage dans la région et du devenir des jeunes en particulier.
Bénévoles	Les bénévoles sont présents dans cette association depuis sa création. Trois niveaux d'implication des bénévoles : - les administrateurs qui ont une implication dans la gestion globale de l'association, - ceux impliqués dans les activités, - ceux participants ponctuellement aux réunions de réflexion.
Objectifs de l'association	L'association a pour objet : « toute action d'accompagnement, de soutien aux chômeurs notamment par l'accueil et le suivi, la mise à disposition, le développement local et la promotion de l'emploi ». « L'association a pour objet la mise en œuvre de toute action visant à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficultés dans le cadre de l'insertion par l'économique et plus globalement du développement local ».
Financement de l'association :	L'association perçoit des subventions émanant du Conseil régional.
Formations suivies par les salariés	Les salariés suivent des formations du COORACE.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	5,6 ETP
Priorité	Parcours des bénéficiaires.
Répartition par pôles d'activités	7 salariés Directeur : 1 en CDI 169 h/mois Accueil secrétariat : 1 CEC à 87 h/mois Aide comptable : 1 en CIE à 136 h/mois Moniteurs animateurs : 2 en CDI (135,2 h/mois et 169 h/mois) Suivi-accompagnement : 1 en CDI 169 h/mois Entretien équipements collectifs : 1 CEC à 87 h/mois
Différents contrats et temps de travail	4 CDI (3 à 169 h/mois, 1 à 135,2 h/mois) 2 CEC à 87 h/mois 1 CIE à 136 h/mois
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	24 706 h pour l'année 1998 Particuliers : 44 % Secteur marchand : 56 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.I (données DDTEFP)	177 bénéficiaires en 1998, dont 81 hommes et 96 femmes Moins de 26 ans : 64 (37 hommes, 27 femmes) De 26 à 50 ans : 99 (38 hommes, 61 femmes) Plus de 50 ans : 14 (6 hommes, 8 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'A.I (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Les différentes activités de l'association : Accueil et mise à disposition dans le cadre de l'association intermédiaire, Activités d'échanges et d'animation pour les femmes, Service repassage-couture-retouches, Les jardins, Aménagement et entretien d'espaces naturels, Récupération de bois, valorisation, conditionnement et emballage, Chantier Ecole : petit patrimoine, fabrication de petit mobilier en bois.

Association Intermédiaire C

Date de création	1991
Réseau d'appartenance	FNARS
Implantation géographique	Urbain
Territoire couvert	Agglomération
Structuration	AI fille d'un ensemblier associatif de plus de 120 salariés. L'ensemblier est un ensemble de structures de la FNARS (CHRS, foyer de clochards, service social, etc.). En 1992, l'AI a créé en son sein une EI qui a été autonomisée en 1997. Depuis l'AI est en difficulté.
Origine de l'association	3 personnes à l'origine dont un maire
Bénévoles	Aucun
Objectifs de l'association	Essayer de réinsérer dans l'emploi les personnes en très grande difficulté, des clochards notamment.
Financement de l'association :	Subventions essentiellement, la part des ventes d'heures est faible
Formations suivies par les salariés	Interne à l'association « mère » qui gère l'AI.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	2 ETP
Priorité	Volume d'activité (réorientation liée à la situation de crise, le parcours primait auparavant).
Répartition par pôles d'activités	2 salariés, 2 objecteurs de conscience. 1 directeur en CDI à ½ temps sur l'A.I, l'autre ½ temps dans l'A.I « mère ». Gestionnaire Accueil : 1 CDI temps plein à l'AI (50 % accueil, 50 % gestion comptabilité), et 1 objecteur de conscience. Suivi insertion : 1 objecteur de conscience.
Différents contrats et temps de travail	2 CDI 2 objecteurs de conscience.
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	25 565 h Particuliers : 26 % Secteur marchand : 34 % Organismes non marchands : 24 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.I (données DDTEFP)	516 bénéficiaires dont 340 femmes et 176 hommes dont 184 individus de moins de 25 ans.
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'A.I (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	De multiples activités, dont la mise à disposition qui augmente sur la période. Longtemps l'activité mise à disposition à été une activité périphérique, l'essentiel de l'activité consistant en des chantiers d'insertion sous statut CES pour des clochards. Les bénéficiaires suivent un parcours dans l'association « mère », l'association intermédiaire est considérée comme une étape.

Association Intermédiaire D

Date de création	1989
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	Proche d'une métropole, implantée dans une commune rurale et résidentielle de 16 391 h (chiffre 1999).
Territoire couvert :	L'agrément a été accordé sur tout le canton (4 communes).
Structuration	Cette association a trois antennes, une dans chaque commune du canton. Elle gère des chantiers d'insertion en interne, mais elle n'a pas créé d'associations « filles » autonomes.
Origine de l'association	Association loi 1901 créée en 1985 à l'initiative de demandeurs d'emploi. Elle est devenue AI en 1989. L'objectif à la création était de briser l'isolement des chômeurs. Cette association n'a jamais eu de directeur, le conseil d'administration et le bureau sont très impliqués. La direction est collégiale avec les membres du bureau et les salariés.
Bénévoles	Depuis la création, les bénévoles sont présents dans cette association (20), et leur nombre n'a cessé de croître (60 au moment de l'enquête). 60 personnes intervenant environ 800 heures par mois pour du suivi social, de l'accueil, des travaux administratifs, et des suivis sur les chantiers d'insertion.
Objectifs de l'association	<ul style="list-style-type: none"> - aider les personnes en difficultés à retrouver une identité sociale, - rechercher en relation avec les services publics et par tout autre moyen toutes les solutions qui permettent d'accéder à l'emploi : recherche d'emploi, information, formation, intervention, partage du travail... - agir en faveur des personnes en situation critique, - sauvegarder et promouvoir l'emploi local, pérenniser des emplois sur le canton dans des secteurs nouveaux, même si le financement de ces emplois doit être en partie aidé par des fonds publics.
Financement de l'association :	Par les différentes municipalités (siège et antennes), le Conseil général et l'État, ainsi que par la marge bénéficiaire sur les travaux occasionnels. Depuis 1989, la mairie du siège de l'AI finance le salaire d'un demi-poste avec les charges.
Formations suivies par les salariés	Les salariés suivent des formations financées par la DISS ou proposées par le COORACE (formation sur l'alcoolisme, sur un logiciel, etc.). Les bénévoles réactualisent leurs connaissances régulièrement sur la législation du travail, les mesures d'insertion et les aides qui peuvent être apportées aux différentes actions de l'association.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	6.2 ETP
Priorité	Au parcours des bénéficiaires
Répartition par pôles d'activités	Antennes : 1 salarié par antenne, 3 au total dont deux en CEC et un en CES Au siège : 6 salariés Accueil : 2 en CDI à 147,33h/ mois Comptabilité : 1 en CDI à 151,66h /mois Travaux occasionnels : 1 responsable en CDI à 169h, 1 animatrice de couture en CDI à 21h, un animateur en emploi-jeune
Différents contrats et temps de travail	5 CDI, (2 à 147,33h/ mois, 1 à 151,66h /mois, 1 à 169h, 1 à 21h), 2 CEC, 1 CES, 1 emploi-jeune
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	27 172 h pour l'année 1998 Particuliers : 70 % Secteur marchand : 23 % Organismes non marchands : 7 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	186 bénéficiaires en 1998 dont 65 hommes et 121 femmes Moins de 26 ans : 63 (24 hommes, 39 femmes) De 26 à 50 ans : 102 (36 hommes, 66 femmes) Plus de 50 ans : 21 (5 hommes, 16 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'AI offre des activités professionnelles aux demandeurs d'emploi dans deux cadres différents: la mise à disposition pour des travaux occasionnels et les chantiers d'insertion ouverts à 24 personnes en CES. Le service retouches et repassage proposé aux clients du canton entre dans le cadre des travaux occasionnels. Ces travaux sont facturés. Par contre, les travaux effectués par l'atelier couture au profit des associations, écoles, mairies, etc. ne sont pas facturés. Le fonctionnement de cet atelier est assuré par des financements de l'Etat, du Conseil général, et des mairies du canton.

Association Intermédiaire E

Date de création	1993
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	Milieu semi-urbain
Territoire couvert	La commune
Structuration	AI « mère » d'une ASP (association de services aux personnes). Il n'y a pas d'antenne.
Origine de l'association	L'association a été créée à partir de l'initiative individuelle d'une formatrice dans un GRETA. Celle-ci a suscité la création d'un réseau d'une cinquantaine de bénévoles, membres de sa communauté paroissiale. Dès l'obtention de l'agrément, elle est devenue directrice de l'AI.
Bénévoles	Les bénévoles ont toujours été présents au sein de l'AI. Ils étaient une cinquantaine au démarrage, à l'époque de l'enquête ils n'étaient plus qu'une dizaine. Ils ont participé aux différentes activités de l'association, depuis ils interviennent surtout pour animer des ateliers en amont et en aval de l'activité.
Objectifs de l'association	L'association a pour objet : l'aide aux chômeurs dans la recherche d'un emploi définitif, l'embauche de personnes dépourvues d'emploi pour les mettre à disposition d'utilisateurs, l'intervention auprès des différents services concernés par l'aide aux chômeurs la recherche et l'expérimentation d'initiatives susceptibles de créer des emplois le développement de toute action favorisant l'insertion sociale et professionnelle.
Financement de l'association :	Présence de subventions (CNASEA pour les postes de permanents en CES et CEC) et de conventions par les mesures ASI et ASIRIMI (Conseil Général et DDASS)
Formations suivies par les salariés	Lorsqu'elles sont à l'initiative de l'employeur, les formations suivies sont réalisées principalement par le COORACE, et parfois par un organisme de formation pour les formations informatique par exemple.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	8 ETP
Priorité	L'association donne la priorité aux bénéficiaires, dans une optique de parcours d'insertion.
Répartition par pôles d'activités	10 salariés Direction : 1 Accueil secrétariat : 2 Accompagnement : 4 (2 accompagnateurs et 2 psychologues) Comptabilité : 2 (1 comptable + 1 aide comptable) Autre : 1 responsable de l'ASP Proxim'Services
Différents contrats et temps de travail	4 CEC 6 CDI 3 à temps complet, 6 à ¾ temps et 1 à 24 heures par semaine
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	52 500 heures Particuliers : 68 % Secteur marchand : 26 % Organismes non marchands : 6 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	Pas d'information.
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'association poursuit ses objectifs mis en place depuis 1997. Les bénévoles travaillent en amont et en aval sur des ateliers. A l'étude, un projet de création d'un groupement d'employeurs pour offrir des débouchés aux hommes sortis de l'AI. La loi contre les exclusions a amené l'AI à travailler sur le projet de créer une ETTI en commun avec d'autres AI du département, pour créer une complémentarité AI/ETTI.

Association Intermédiaire F

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	CORAIL (réseau spécifiquement lorrain)
Implantation géographique	Urbain dans une zone isolée en crise (fermetures d'usines, de mines).
Territoire couvert :	Un canton
Structuration	Al « mère » : création d'une EI en 1992. Il y a une antenne.
Origine de l'association	Travailleurs sociaux sur un quartier difficile.
Bénévoles	Il n'y a pas de bénévoles.
Objectifs de l'association	Conformes aux objectifs de l'agrément type AI
Financement de l'association	Conventions avec les communes. L'AI s'est constitué dans le passé un «trésor de guerre» (réserves accumulées lors de périodes fastes).
Formations suivies par les salariés	En comptabilité. La directrice a effectué un DESS « Administration des emplois d'insertion »

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	3.7 ETP
Priorité	Volume d'activité (c'est une réorientation consécutive à la crise qui a mis l'AI en péril)
Répartition par pôles d'activités	1 directrice Secrétariat Accueil : 1 en CDI à temps plein plus 1 CES dans une antenne. Secrétariat Accueil : 1 en CIE à temps partiel Conseiller technique : 1 en Emploi Jeune
Différents contrats et temps de travail	1 CDI 1 CES 1 CIE 1 Emploi jeune
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	56 604 heures Particuliers : 10 % Secteur marchand : 56 % Organismes non marchands : 44 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	218 bénéficiaires en 1998, dont 94 hommes et 124 femmes Moins de 26 ans : 52 (25 hommes, 27 femmes) De 26 à 50 ans : 145 (62 hommes, 83 femmes) Plus de 50 ans : 21 (7 hommes, 14 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'association a le projet de créer une entreprise d'insertion. L'accompagnement du public est l'activité la plus importante, mais cette posture est inconfortable dans un contexte de priorité au volume d'activité.

Association Intermédiaire G

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	Milieu rural
Territoire couvert :	Zone rurale et une zone urbaine (ville moyenne de montagne)
Structuration	Cette association est située dans la zone rurale. Elle a une antenne située dans la zone urbaine
Origine de l'association	L'association intermédiaire a été créée à partir de la proposition du sous-Préfet chargé du dossier de la communauté harkie, en s'appuyant sur les responsables d'une association locale de jeunes harkis ; en 1987, ceux-ci sont devenus président et trésorier de l'AI. A présent, le président est toujours le même, le trésorier est devenu directeur.
Bénévoles	Pas de bénévoles hors du conseil d'administration
Objectifs de l'association	L'objectif prioritaire est de proposer de l'activité et des compléments de revenus aux chômeurs ruraux et néoruraux en difficulté, avec une attention particulière pour l'insertion professionnelle des jeunes de la communauté harkie en zone rurale et des jeunes femmes maghrébines en zone urbaine.
Financement de l'association :	L'association reçoit des subventions de l'Etat par le biais des commandes permanentes de l'ONF et des contrats aidés accordés au chantier des travaux forestiers.
Formations suivies par les salariés	Les permanents (accueil, MER) ont été formés sur le tas par le directeur, lui-même formé grâce aux stages du COORACE et des réseaux de l'économie sociale. Le directeur a obtenu un DU de directeur de structure d'insertion, en formation continue Le président a obtenu une maîtrise et un DESS de développement local en AFR

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	6,5 ETP
Priorité	Volume d'activité
Répartition par pôles d'activités	9 salariés, dont 2 à l'antenne (deux secrétaires d'accueil à mi-temps en CES). Au siège : Direction : 1 CDI à temps plein Accueil secrétariat : 1 CEC à ¾ temps Relation clientèle : 2 (1 CEC à ¾ temps et 1 emploi jeune) Accompagnement : 2 (1 en CDI à ½ temps et 1 emploi jeune à temps plein) Chef d'équipe : 1 CEC à ½ temps
Différents contrats et temps de travail	2 CDI, 2 CES, 3 CEC, 2 Emploi-jeunes 3 permanents travaillent à temps complet, 2 à ¾ temps, 4 à ½ temps.
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	57 410 heures réparties en 1065 missions (moyenne : 54 H) Particuliers : 12 % des heures mais 50 % des clients Secteur marchand : 80 % (dont 40 % en secteur agricole) Organismes non marchands : 8 %
Caractéristiques des bénéficiaires en 98. (données DDTEFP)	676 inscrits au fichier au 31.12, dont 191 nouveaux inscrits (28%) 296 ont bénéficié d'au moins une mission (44 % des inscrits), dont parmi ces derniers, 62 % de femmes.
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Le président et le directeur ont une vision différente : le premier souhaite créer d'autres structures (ASP, ETTI), autonomiser certaines activités telles que le chantier forestier. Le second n'est pas favorable à ce mode de développement car il craint une baisse d'activité de l'AI, préjudiciable à l'équilibre économique global, du fait de l'augmentation des charges structurelles.

Association Intermédiaire H

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	COORACE et CORAIL
Implantation géographique	Dans une zone urbaine en crise (fermeture des mines de charbon en 2005).
Territoire couvert :	1 canton à la création et un second en 1989.
Structuration	L'AI n'est ni « mère », ni « fille » : il n'y a pas de logique d'ensemblier. En revanche il y a une antenne, et des permanences dans quatre mairies.
Origine de l'association	Sur l'initiative de différents maires et d'une association du bassin minier.
Bénévoles	Pas de bénévoles hors CA. Les bénévoles du CA aident pour les activités non réalisées par les permanents (suivi social, responsable de l'atelier mobylette).
Objectifs de l'association	Conformes aux objectifs classiques de l'agrément des AI.
Financement de l'association :	L'AI possède un « trésor de guerre » (réserves accumulées dans les périodes fastes). Les subventions accordées concernent l'atelier mobylette et l'ART (atelier de réentraînement au travail). Conventions avec le PLIE et l'ANPE.
Formations suivies par les salariés	Formations techniques COORACE en informatique (logiciel de comptabilité, de suivi administratif des bénéficiaires). Mais l'essentiel de la formation a lieu sur le tas, entre permanents.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	8 ETP
Priorité	Parcours des bénéficiaires
Répartition par pôles d'activités	10 salariés Accueil Secrétariat : 4 en CDI (3 à temps plein et 1 à mi-temps choisi) Moniteur d'atelier : 1 en CDI à temps plein Agent d'entretien : 1 en CDI à temps plein Ouvrier d'entretien : 1 en CDD à temps plein Atelier mobylette : 2 (Responsables techniques) en CES
Différents contrats et temps de travail	7 CDI (6 à temps plein et 1 à mi-temps) 1 CDD à temps plein 2 CES
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	59 032 h Particuliers : 29 % Secteur marchand : 59 % Organismes non marchands : 12 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	286 bénéficiaires en 1998 dont 154 hommes et 132 femmes Moins de 26 ans : 118 (67 hommes, 51 femmes) De 26 à 50 ans : 157 (84 hommes, 73 femmes) Plus de 50 ans : 11 (3 hommes, 8 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	ART, atelier mobylette, chantiers d'insertion et vestiaire social. Ces différentes activités s'intègrent dans une logique de parcours, elles se situent en amont de l'activité mise à disposition.

Association Intermédiaire I

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	COORACE et CORAIL
Implantation géographique	Urbain au cœur d'une zone qui sort de la crise sidérurgique
Territoire couvert	
Structuration	Ni AI « fille », ni AI « mère » jusqu'à l'enquête, mais la nouvelle loi va imposer la création d'une ETTI. L'AI possède une antenne à 30 km.
Origine de l'association	Créée par quatre associations locales : 1 CHRS, 1 club de prévention, la mission locale et une association foyer de sortants de prison.
Bénévoles	50 adhérents, 20 présents en réunion. Ils participent uniquement à des groupes de travail (développement, réflexion prospective, théorisation...). Ils n'interviennent pas directement auprès des bénéficiaires, c'est le rôle des salariés.
Objectifs de l'association	Conformes aux objectifs de l'agrément AI
Financement de l'association :	Subventions : Conseil Général pour l'ART. Conventions : ASI, ANPE.
Formations suivies par les salariés	Il existe une culture de la formation continue dans l'AI (il y a un plan de formation). L'AI recrutant des professionnels des emplois à pourvoir, il s'agit de formations techniques complémentaires. Recours au COORACE, notamment pour les formations techniques (réglementation des AI, techniques commerciales en AI, informatique...), mais aussi à des organismes du Travail social (relation d'aide, gestion des conflits, etc.). <u>Remarque</u> : la directrice a fait un DSTS en formation continue pendant son activité à l'AI.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	6 ETP
Priorité	Volume d'activité. L'association recherche le demandeur d'emploi le plus adéquat pour répondre à l'offre.
Répartition par pôles d'activités	8 salariés 1 directrice (CDI à temps plein) Accueil : 2 agents administratifs (2 CDD à temps partiel dont un à ¾ temps) Comptabilité : 1 aide comptable (CDI à temps partiel, 3/4 temps) Moniteur : 1 CDI à temps plein Animateur atelier : 1 CDI à temps plein Commercial : 1 CDI à temps plein Suivi : 1 CDI à temps plein
Différents contrats et temps de travail	6 CDI (5 à temps plein, 1 à ¾ temps) 2 CDD (à temps partiel dont un à ¾ temps)
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	61 638 h Particuliers : 23 % Secteur marchand : 40 % Organismes non marchands : 37 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	442 bénéficiaires en 1998 dont 195 hommes et 247 femmes Moins de 26 ans : 126 (65 hommes, 61 femmes) De 26 à 50 ans : 286 (118 hommes, 168 femmes) Plus de 50 ans : 30 (12 hommes, 18 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Création d'un ART (atelier de réentraînement au travail) en 1992/1993. L'activité mise à disposition est en progression.

Association Intermédiaire J

Date de création	1989
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	L'association est située dans une petite ville rurale à environ 40 kilomètres d'un grand centre urbain.
Territoire couvert	L'agrément a été accordé sur le canton dans un premier temps, puis élargi à d'autres communes environnantes suite à deux demandes d'extension du territoire (15 communes).
Structuration	C'est une AI « mère » : elle a créé une EII et une EI. En outre, elle a deux antennes.
Origine de l'association	L'association a été constituée à partir d'un comité de chômeurs, lui-même issu des milieux syndicaux CFDT et des mouvements chrétiens.
Bénévoles	Depuis sa création, les bénévoles sont présents dans l'association et dans l'organisation.
Objectifs de l'association	L'objet de l'association « consiste à fournir auprès de personnes physiques ou morales diverses prestations qui seront assurées par l'emploi de personnes dépourvues de travail salarié... L'association intermédiaire se propose d'embaucher, pour être mis à disposition de tiers, toute personne dépourvue d'emploi... Elle s'adresse en priorité aux chômeurs en fin de droits et aux personnes dans les situations les plus difficiles au regard de leurs ressources ou de leurs droits aux prestations sociales ».
Financement de l'association :	Au démarrage de son activité, l'association a bénéficié d'une subvention de l'Etat et du Conseil régional. Les collectivités et la communauté de communes versent des subventions annuelles.
Formations suivies par les salariés	Les salariés suivent principalement des formations du COORACE

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	7 ETP
Priorité	Parcours des bénéficiaires
Répartition par pôles d'activités	8 salariés Direction : 1 en CDI 130 h/mois Accueil : 3 (2 en CDI dont 1 à 169 h/mois, l'autre à 104 h/mois ; 1 en CEC à 147 h/mois) Comptabilité : 1 secrétaire comptable en CDI à 169 h/mois Animation : 2 (1 en CDI à ½ temps pré-retraite, 1 en CEC à 87 h/mois) Entretien : 1 en CEC à 130 h/mois
Différents contrats et temps de travail	5 CDI (3 à 169 h/mois, 1 à 104 h/mois, 1 à ½ temps) 3 CEC (147 h/mois, 87 h/mois ; 130 h/mois)
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	74072 heures en 1998 Particuliers : 15 % Secteur marchand : 85 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'A.I (données DDTEFP)	436 bénéficiaires en 1998 dont 135 hommes et 301 femmes Moins de 26 ans : 181 (54 hommes, 127 femmes) De 26 à 50 ans : 213 (61 hommes, 152 femmes) Plus de 50 ans : 42 (20 hommes, 22 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'A.I (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'association a diversifié son champ d'activités afin de proposer aux bénéficiaires un ensemble de solutions ; elle a créé : - une entreprise d'intérim d'insertion (EII), - une entreprise d'insertion (EI) qui gère les ateliers coutures, repassage et laverie, - une association qui gère les chantiers collectifs (environnement, rivières, marais).

Association Intermédiaire K

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	FNARS
Implantation géographique	L'association est située en milieu urbain dans l'une des plus grandes villes du département.
Territoire couvert	L'agglomération.
Structuration	Association intermédiaire « fille ».
Origine de l'association	Cette association est issue d'un CHRS. Il s'agissait à l'époque de créer des outils pour trouver des sorties vers l'emploi.
Bénévoles	Il n'y a des bénévoles qu'au sein du CA.
Objectifs de l'association	L'association « a pour but de servir d'intermédiaire entre des chômeurs et des utilisateurs qui proposent du travail, d'assurer la fonction juridique d'employeur pour les formalités administratives, d'aider ceux qu'elle embauche à améliorer leur situation par le biais de formations ».
Financement de l'association :	Un poste est financé par le Conseil général.
Formations suivies par les salariés	Les salariés sont en partie issus de formations spécialisées.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	7 ETP
Priorité	Volume d'activité.
Répartition par pôles d'activités	9 salariés Direction : 1 en CDI (½ temps pour l'AI et ½ temps pour l'activité ménage), Accueil : 2 (1 en CDI : à ¾ temps pour l'AI et à ¼ temps pour l'activité ménage ; l'autre en CES à ½ temps) Comptabilité : 2 (1 en CDI : à ¾ temps pour l'AI et ¼ temps pour l'activité ménage ; l'autre en CEC à ½ temps) Accompagnement : 4 (3 en CDI : 1 à temps plein et 1 à ¾ temps sur l'AI, et 1 à ¾ temps sur l'activité ménage ; 1 en service ville à temps plein) Entretien : 1 en CES à ½ temps
Différents contrats et temps de travail	6 CDI (4 à temps plein, 2 à ¾ temps) 2 CES à ½ temps 1 CEC à ½ temps 1 service ville
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	108 397 en 1998 Particuliers : 27 % Secteur marchand : 33 % Organismes non marchands : 40 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	618 bénéficiaires en 1998, dont 279 hommes et 339 femmes Moins de 26 ans : 238 (116 hommes, 122 femmes) De 26 à 50 ans : 355 (155 hommes, 200 femmes) Plus de 50 ans : 25 (8 hommes, 17 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	L'association émane d'un ensemblier qui gère une multitude d'activités, dont les activités suivantes en ce qui concerne l'emploi : l'association intermédiaire (qui gère la mise à disposition), une entreprise d'intérim d'insertion et une entreprise d'insertion. Depuis 1997, l'AI a développé en son sein une activité spécifique de ménage chez les particuliers ; celle-ci devait s'autonomiser en AEF à la suite de la loi contre l'exclusion.

Association Intermédiaire L

Date de création	1993
Réseau d'appartenance	FNARS + COORACE + APROVA (fédération régionale d'associations)
Implantation géographique	Zone rurale (agricole + PME, souvent artisanales), où il n'y a aucune entreprise de travail temporaire. La population locale, et surtout les jeunes et les personnes peu qualifiées, se heurtent à un problème de mobilité ; les transports en commun sont très limités.
Territoire couvert :	L'agrément a été accordé pour 13 communes rurales.
Structuration	Al « mère » : a déjà créé une association d'emplois familiaux (AEF) et des jardins d'insertion et va créer une ETTI à la suite de la loi de 1998. Une antenne créée en 1994.
Origine de l'association	Initiative d'un chômeur de 51 ans pour créer son propre emploi. Ex chef d'atelier dans une PME locale, il était déjà très impliqué dans la vie associative de sa commune. Il a été conseillé et aidé par un agent de l'ANPE, mais pas par la commune.
Bénévoles	Aucun
Objectifs de l'association	Donner le plus de travail possible aux demandeurs d'emploi locaux, permettre aux non mobiles d'accéder au travail et à la mobilité, inciter les entreprises à embaucher les bénéficiaires qu'elles font travailler régulièrement.
Financement de l'association :	Très peu de subventions, mais l'antenne est hébergée gratuitement dans la mairie du village où elle est implantée. Ni conventions, ni trésor de guerre, mais la situation financière de l'Al est confortable.
Formations suivies par les salariés	Formation de 2 jours par le COORACE pour préparer le passage à l'ETTI pour le directeur et la comptable. Formation en informatique pour l'aide comptable (logiciel Paye).

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	7.4 ETP
Priorité	Volume d'activité
Répartition par pôles d'activités	9 salariés Antenne : 1 responsable d'antenne (= directeur adjoint) et 1 secrétaire d'accueil. Direction : 1 Accueil secrétariat : 2 Comptabilité gestion : 2 (1 comptable + 1 aide-comptable) Relation clientèle : 2 (1 commercial et 1 technicien de suivi des chantiers à ½ temps) Accompagnement : 1 (vacations très occasionnelles et très récentes d'une psychologue)
Différents contrats et temps de travail	1 CES, 5 CEC, 3 CDI Durée du travail : CES à mi-temps (1 cas), 130 h (1 cas), 140 h (1 cas) et 150 h (les autres ; c'est le maxi, car il y a une volonté de mettre en pratique le partage du travail).
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	168 091 heures Particuliers : 10 % Secteur marchand : 73 % Organismes non marchands : 17 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'Al (données DDTEFP)	542 bénéficiaires en 1998, dont 371 hommes et 171 femmes Moins de 26 ans : 213 (161 hommes, 52 femmes) De 26 à 50 ans : 297 (186 hommes, 111 femmes) Plus de 50 ans : 32 (24 hommes, 8 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'Al (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Pas de changement réel sur l'activité mise à disposition proprement dite, mais autonomisation récente d'une association fille d'emplois familiaux, ce qui retire à l'Al environ 30 000 h par an concernant les activités de ménage chez les particuliers pour les femmes (d'où la minorité de femmes parmi les bénéficiaires). La nouveauté, c'est la préparation du passage à l'ETTI lié à la loi contre les exclusions. Une autre association fille, centrée sur le conseil juridique et l'orientation professionnelle, a recruté une psychologue (ex COPS puis formatrice en organisme de formation). Celle-ci a ensuite rejoint l'Al pour préparer le passage à l'ETTI.

Association Intermédiaire M

Date de création	1983 (activité plus ou moins tolérée, mais illégale, jusqu'en 1987).
Réseau d'appartenance	La mise à disposition est un service proposé par l'association des familles, une association caritative. Elle n'est rattachée à aucun réseau.
Implantation géographique	Milieu urbain.
Territoire couvert :	L'agglomération.
Structuration	C'est l'association des familles qui détient l'agrément AI depuis 1987 : l'activité mise à disposition n'est pas autonomisée juridiquement.
Origine de l'association	Initiative d'une des responsables de l'association des familles (actuellement vice-présidente). Elle s'est engagée personnellement : depuis le début, elle est directrice (bénévole) de l'activité mise à disposition.
Bénévoles	La directrice (elle travaille à temps complet)
Objectifs de l'association	Mettre en relation des personnes sans travail et/ou avec peu de revenus, avec des personnes susceptibles de payer des heures.
Financement de l'association :	Une convention entre la municipalité et le FSE finance pendant 3 ans un demi-poste d'accompagnateur mis à disposition de l'AI (l'AI finance l'autre demi-poste)
Formations suivies par les salariés	Sur le tas.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	5 ETP
Priorité	Parcours des bénéficiaires.
Répartition par pôles d'activités	1 directrice à temps plein bénévole 4 personnes en CDI à temps plein 1 personne en CDD à temps plein
Différents contrats et temps de travail	4 CDI à temps plein 1 CDD à temps plein
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	171 563 heures Particuliers : 55 % Secteur marchand : 29 % Organismes non marchands : 16 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	Pas d'information
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Services aux particuliers (ménage, entretien, garde d'enfants ou de personnes âgées, etc.). Logique initiale de complément de revenus : répondre à l'urgence, mais aussi permettre à un étudiant de financer ses études ou à une famille d'équilibrer durablement son budget. Evolution vers une logique de parcours d'insertion : embauche d'un accompagnateur (poste financé à 50 %), et ouverture dans une logique de partenariat pour des formations... (ex : chantier d'insertion).

Association Intermédiaire N

Date de création	1987
Réseau d'appartenance	COORACE
Implantation géographique	Siège implanté dans le centre ville d'une métropole régionale.
Territoire couvert	La métropole régionale plus une ville moyenne située à 25 km.
Structuration	AI « mère », qui a créé une AEF (Proxim'Services) et une ETTI. En outre il y a deux antennes, une pour les quartiers périphériques de la métropole et l'autre implantée dans la ville moyenne.
Origine de l'association	Initiative d'une fédération régionale d'associations du secteur social et de 4 grosses associations caritatives (niveau départemental ou régional).
Bénévoles	Hors conseil d'administration, il n'y a plus de bénévoles (il y en a eu quelques uns dans le passé, mais peu).
Objectifs de l'association	Se saisir de la loi de 1987 pour travailler à lutter contre le chômage, l'exclusion...
Financement de l'association :	Subventions et conventions (ASI, PLIE, TRACE). L'AI a acquis une solide reconnaissance locale ; c'est la plus importante du département. Elle est incontournable.
Formations suivies par les salariés	Formations du COORACE : ex. techniques d'entretien Formations en organismes de formation : ex. informatique, techniques du nettoyage.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE EN 1998

Effectifs salariés en 1998	17,4 ETP
Priorité	Parcours des bénéficiaires
Répartition par pôles d'activités	20 salariés dont 4 dans les antennes. Au siège : Direction : 2 Accueil secrétariat : 2 Comptabilité : 2 Mise à disposition : 2 Relation clientèle : 1 Accompagnement : 5 Maintenance et entretien : 2
Différents contrats et temps de travail	1 CES, 8 CEC, 2 EJ, 5 CDD, 4 CDI 13 permanents travaillent à temps complet 169 h/ mois et 7 sont à temps partiel : 3 à 130 h/ mois et 4 à 87 h/ mois.
Nombre d'heures de mise à disposition en 1998 (données DDTEFP)	215 000 h Particuliers : 8 % Secteur marchand : 27 % Organismes non marchands : 65 %
Caractéristiques des bénéficiaires de l'AI (données DDTEFP)	1330 bénéficiaires en 1998 dont 600 hommes et 730 femmes Moins de 26 ans : 419 (192 hommes, 227 femmes) De 26 à 50 ans : 828 (379 hommes, 449 femmes) Plus de 50 ans : 83 (29 hommes, 54 femmes)
Les activités de l'association en 1998 * Evolution des activités de l'AI (développées en amont ou en aval) + zoom sur celles de 1998	Renforcement du pôle accompagnement par le recrutement d'une éducatrice spécialisée en 1998. Volonté par ce recrutement de réaffirmer la priorité à la logique parcours. En effet le volume d'activité a longtemps été privilégié, mais la décision a été prise en 1994, puis en 1996, de créer un service social pour assurer l'accompagnement. L'enjeu était l'évolution vers la priorité au parcours. Une mutation qui paraît déjà bien engagée.

CÉREQ
Dépôt légal 2^{ème} trimestre 2001

Les associations intermédiaires, créées en 1987, sont des structures d'insertion par l'économie dont l'objectif est la réinsertion des personnes en grande difficulté sociale et professionnelle. Au croisement du travail protégé et du travail intérimaire, l'association intermédiaire est une sorte de laboratoire social dans lequel s'inventent de nouvelles formes d'emploi : des emplois d'intermédiation sur le marché du travail pour les " permanents ", et des emplois ponctuels pour les " bénéficiaires ", à mi-chemin entre travail, formation et insertion. La recherche porte sur les processus de création, de consolidation et de professionnalisation des emplois de permanents (directeur, secrétaire d'accueil, accompagnateur, comptable, etc.).

Deux périodes doivent être distinguées dans l'histoire de ces associations. La première, correspondant à la phase de création, se caractérise par des contraintes financières laissant peu de marges de manœuvre en matière de recrutement, mais aussi par un parti pris de solidarité conduisant à embaucher des personnes en difficulté sur les postes de permanents dans le cadre de contrats aidés. A ce stade, la professionnalité demeure embryonnaire et l'organisation du travail est fondée sur la polyvalence, avec une place importante accordée aux bénévoles. Par la suite, lorsque les contraintes financières se desserrent, commence une phase de consolidation de la structure et des emplois de permanents. Des formes de spécialisation apparaissent, en lien avec la stratégie de l'association : là où la priorité est donnée à l'accompagnement des bénéficiaires, un métier d'accompagnateur se dessine ; là où le volume d'activité est privilégié, c'est la fonction commerciale qui est mise en avant. Mais dans tous les cas de figure, l'évolution de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi favorise la professionnalisation de la structure et des permanents, et conduit à un certain désengagement des bénévoles. Parallèlement émergent une culture et une identité professionnelle communes aux permanents des différentes associations intermédiaires, fondées sur l'intégration progressive des impératifs de gestion dans une démarche qui reste fondée sur l'engagement militant.

ISBN : 2 11 092 780 - 1

ISSN : 1249 - 5107

**CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS**

10, place de la Joliette

BP 21321 - 13567 Marseille Cedex 02

Tél. : 04 91 13 28 28 / Fax : 04 91 13 28 80