



**APPRENDRE
| A
SE CREER DES
ARME S**

**TRAJECTOIRES DE PREMIÈRES LUTTES
DE SALARIÉ.E.S DU SECTEUR ASSOCIATIF**



Ces quelques pages ont été réalisées en décembre 2018, en guise d'écrit de fin de Diplôme universitaire Éducation populaire et transformation sociale, à l'IUT Carrières sociales de l'Université Rennes 1. Elles retranscrivent le point de vue de leur auteure et ne prétendent en aucun cas à l'exhaustivité. Les prénoms ont été modifiés afin d'une part de préserver l'anonymat des personnes que j'ai interrogées et également pour éviter la personnalisation, éviter de glorifier ou réprouber des *personnes* mais bien dégager ce qu'il y a de commun dans ce croisement d'expériences pourtant singulières. Je tiens par ailleurs à préciser que l'emploi d'un vocabulaire guerrier n'est en aucun cas un appel à la violence mais plutôt une métaphore qui permet de rendre visible de manière décalée un rapport de domination qui l'est peu.

SOMMAIRE

POINT DE DÉPART.....(4)

1. OÙ L'ON PART AU FRONT
LA FLEUR AU FUSIL.....(6)

2. OÙ L'ON ANALYSE
LE CHAMP DE BATAILLE
POUR REV()IR
SA STRATÉGIE.....(10)

3. OÙ L'ON BRICOLE
SES ARMES.....(21)

4. OÙ L'ON RACONTE
SES VICT()IRES.....(32)



POINT DE DÉPART

Comme point de départ à l'écriture de ces quelques pages, il y a :

Le croisement entre un diplôme universitaire à faire valider par un écrit et une première expérience de salariat associatif qui m'a poussé à prendre position et à me questionner. Il y a donc ce prétexte qui a permis de mettre par écrit du vécu à chaud, de prendre du recul. L'incitation de la part de nos formateurs à « assumer un point de vue situé et subjectif », à « raconter ce qui demeure sans histoires », à « ne pas avoir peur de se coltiner le quotidien, les petits événements discrets ».

Il y a l'actualité de la fin des contrats aidés et l'augmentation du recours au service civique qui posent de manière plus aiguë la question de l'emploi dans les asso. La pression économique qui fait qu'il y a toujours beaucoup plus urgent que de penser à notre fonctionnement, que de considérer nos conditions de travail. Il y a cette intuition que la jeunesse et le peu d'expérience professionnelle y sont pour quelque chose dans ce qu'on accepte de faire, dans ce qu'on refuse de dire. Qu'en étant « jeune » tu pars d'encore plus loin, que pour gagner ta légitimité tu dois encore plus être armé, encore mieux savoir parler. Il y a ce sentiment d'injustice qui perdure de la fois où, animatrice, j'avais écrit une lettre à la mairie qui nous embauchait au sujet d'un conflit et où les bons retours sur mon travail se sont transformés en froide indifférence.

Il y a le décalage entre ce qui est promis sur le papier, les valeurs que l'on défend et un sentiment de précarité et d'impuissance. Il y a la certitude que l'on met en danger nos projets de transformation sociale si on n'applique pas à nous-mêmes les droits qu'on réclame pour les autres. La certitude qu'il n'est pas contradictoire de se « syndicaliser » dans une asso, c'est au contraire réfléchir au sens du

travail, ce qui est éminemment politique. Et malgré tout, persiste une pointe de culpabilité quelque part, la peur de se tromper de combat.

Il y a la colère face à ceux qui considèrent la souffrance au travail dans une asso comme normale, voire indispensable. Il y a la nécessité de mettre des mots sur ce qui était invisible et non-dit. Le besoin de faire exister cette petite lutte, écrire dessus revient à ne pas l'avoir fait pour rien. Réussir à transformer une expérience vécue parfois douloureusement en source de savoir. Et de manière générale rendre hommage à ces luttes du quotidien, qui coûtent beaucoup et ne sont jamais vraiment victorieuses.

Il y a l'envie de comprendre comment on commence à lutter, à dire non, à dire qu'on n'est pas d'accord, qu'est ce qui fait déclic ? Et après ? Comment on s'organise ? Comment on « fait collectif » quand on ne l'a jamais fait avant ? Il y a l'envie d'interroger d'autres « jeunes » ou considérés comme tels, qui se sont appropriés des moyens d'action, qui ont bricolé des armes, individuellement ou collectivement. Il y a la frustration d'être à une place qui ne permet pas de faire changer les choses, de subir une organisation pas aussi démocratique qu'elle ne se le dit. Il y a une question, en boucle dans ma tête: « Comment est-ce qu'on se donne du pouvoir quand on n'en a pas ? ». Il y a aussi cette phrase de psychologie sociale lue et relue encore pour s'encourager : « une minorité active a toujours plus de pouvoir qu'une majorité silencieuse ».

Et peu à peu, au cours de cette année est apparu ce besoin de faire dans du concret. De comprendre, se poser des questions, réfléchir, analyser, d'accord ! Mais pour ensuite agir, trouver des solutions, se donner de la puissance, ne plus subir au quotidien. Bref, apprendre à se créer des armes.



1. OÙ L'ON PART AU FRONT LA FLEUR AU FUSIL

Décembre 2017. Je signalais un CDD de 5 mois dans une association de 4 salariées après y avoir été 8 mois en service civique. Les autres salariées étaient la directrice, co-fondatrice de l'association, et deux chargées de projets, respectivement présentes dans l'association depuis 5 et 2 ans et demi, toutes les deux dans le cadre d'un premier poste salarié en CDI. Au moment où je signalais mon CDD, la directrice était en mi-temps thérapeutique après un arrêt maladie pour burn-out de près d'un an, les deux autres salariées étaient en arrêt maladie de quinze jours à trois semaines. Des entretiens annuels avaient eu lieu quinze jours plus tôt, en présence de la directrice et de la présidente de l'association et d'un administrateur. Mes deux collègues attendaient beaucoup de cet entretien, quoique avec une certaine appréhension, pour pouvoir s'exprimer sur les conditions de travail qu'elles vivaient (étant pour ma part en service civique à ce moment, je n'étais pas concernée par les entretiens annuels). Des éléments de la situation difficile que vivaient les salariées ont pu être dits lors de cet entretien. Le Conseil d'administration était donc informé du grand stress, de la pression, de la douleur, du fait que les salariées étaient « à bout ». Tout cela était noté dans le compte-rendu qui a été rédigé par la suite. On leur a principalement dit qu'il s'agissait de problèmes interpersonnels, d'incompatibilité de caractère avec la directrice. Aucune mesure n'a été prise dans les semaines qui ont suivi. Pour moi, les arrêts de travail consécutifs étaient une preuve supplémentaire de la souffrance au travail que subissait l'ensemble des salariées.

Je me sentais à ce moment là vraiment démunie face à cette situation, en colère parce que le CA, malgré un burn-out de la directrice de l'asso, malgré ce qui avait été dit pendant les entretiens, cela additionné à deux arrêts de travail, reste inactif. On en parlait régulièrement avec mes deux collègues mais sans trouver de solution.

Quelques jours après avoir signé mon CDD, je tombe par hasard sur une feuille que l'une d'entre elles avait dû imprimer. C'est un texte qui rappelle notamment l'article L.4121-1 du Code du travail, « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». C'est un déclic de savoir qu'une de mes collègues a imprimé ce document, je prends alors conscience de toute l'énergie que nous déployons toutes pour faire changer les lignes, pour faire valoir le droit de travailler dans un environnement de travail serein.

La seule solution qui s'impose alors à moi c'est d'écrire une lettre au CA en mon nom, pour les alerter sur cette situation, leur rappeler qu'ils sont légalement responsables de la santé des salariées au travail et proposer de faire intervenir une tierce personne pour débloquer la situation. Je rédige alors une lettre très formelle, pour être prise le plus au sérieux possible. Je me sens extrêmement soulagée après l'écriture de cette lettre, que mes deux collègues ont lu et dont la directrice a été informée. Il me semble à ce moment que c'est la meilleure chose que je pouvais faire pour que la situation s'améliore, j'ai confiance en le CA et suis sûre qu'ils feront de leur mieux pour prendre en main la situation.

Suite à la réunion du CA, je suis convoquée du jour pour le lendemain par deux administrateurs. Je leur propose par mail avec une de mes collègues - de retour de son arrêt de travail - de plutôt se rencontrer collectivement, car je n'ai fait que pointer du doigt une situation qui concerne l'ensemble de l'équipe et je ne me sens pas de porter la parole de mes collègues. J'apprends le jour même par la directrice que les administrateurs se déplacent quand même pour me rencontrer, au vu de l'urgence de la situation. A leur arrivée, nous leur demandons à nouveau si ma collègue peut être présente également. Ils refusent car j'ai signé le courrier en mon nom, c'est donc à moi seule de les rencontrer. Je commence à avoir peur du contenu de cette rencontre et décide de leur expliquer pourquoi je ne veux pas parler tant que je suis seule. Je leur explique que je me suis déjà beaucoup engagée en écrivant cette lettre et qu'il s'agit à présent d'une situation à réfléchir collectivement. A ce moment là, je ne veux en aucun cas porter préjudice à mes collègues en parlant à leur place et j'ai également peur de me mettre en danger, de dire des choses sans témoins, qui pourraient ensuite être retenues contre moi. Mes réponses ne leur suffisent pas, ils attendent que je détaille les risques psycho-sociaux que j'évoque dans la lettre. Ils répètent que mes accusations sont graves et qu'ils ont fait l'effort de venir bénévolement, je ne peux pas les laisser comme ça.

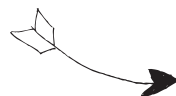
La situation devient rapidement inconfortable pour moi, je suis rapidement

débordée par l'émotion, je me mets à pleurer et suis dans l'incapacité d'avoir un discours clair et construit. Au vu de mon état, ils acceptent finalement (au bout d'un moment qui me semble interminable !) que ma collègue présente au rez-de-chaussée nous rejoigne et la discussion a pu être plus construite.

Même si l'intervention d'une tierce personne que je propose dans la lettre est refusée de but en blanc, il est dit à ce moment là que les choses ont été entendues, que dès le mois de janvier elles vont être prises en main par le CA. Aucune vraie mesure ou réflexion collective - du moins aucune à laquelle nous ayons été associées ou informées n'est prise par la suite. Il a juste été fait état de cette rencontre au CA suivant et de la volonté de tout le monde de mieux communiquer. Nous avons alors fait « profil bas », j'avais pour ma part perdu beaucoup d'énergie. Une de mes collègues a décidé de quitter l'association au mois de mars.

J'avais surtout pris conscience que je n'étais pas du tout assez armée pour partir au front la fleur au fusil comme je l'avais fait. Je comprenais que défendre les droits des salariés dans cette association n'allait pas de soi, qu'il s'agissait bien d'une lutte, dans laquelle deux camps plus ou moins distincts défendaient leurs intérêts et que si je voulais un jour réussir à tenir ma position ou même gagner du terrain, il allait falloir mieux comprendre le champ de bataille, les forces en présence pour être plus stratégique et perdre moins de plumes.

La lettre que j'ai donné à lire
au CA



le 7 décembre 2017

OBJET : Risques psychosociaux

Madame la Présidente

Je me vois aujourd'hui contrainte de vous écrire afin de vous alerter sur les risques psychosociaux auxquels sont confrontées les salariées de l'association. Les risques psychosociaux sont définis par l'Institut national de recherche et de sécurité comme correspondant à des situations de travail où sont présents du stress (déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face) et/ou des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes) et/ou des violences externes.

L'arrêt maladie puis le mi-temps thérapeutique de [nom], ainsi que les deux arrêts maladies coup sur coup de [nom] et de [nom] témoignent d'une indéniable dégradation de la santé des salariées des [nom] et ne représentent à mes yeux que la partie émergée de l'iceberg.

Je tiens à vous rappeler que d'après l'article L.4121-1 du code du travail, « l'employeur doit prendre des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Il s'agit même depuis 2008 d'une obligation de sécurité de résultat.

Des outils sont à votre disposition pour prévenir au plus vite ces risques, tels que le recours à un médiateur du travail ou un médecin du travail dont le rôle est de conseiller en matière de sécurité et de santé au travail.

J'espère que vous comprendrez que cette lettre est bien une sonnette d'alarme face à une situation qui perdure dans le temps et se dégrade.

Je vous prie d'accepter, Madame la Présidente, mes plus sincères salutations.

2. OÙ L'ON ANALYSE LE CHAMP DE BATAILLE POUR REVOIR SA STRATÉGIE

« CERTES, JE SUIS EMPLOYEUR MAIS ...»

Sur la fonction employeur bénévole

« La loi est claire : les employeurs sont les bénévoles (le bureau, le conseil d'administration, l'assemblée générale de l'association). Mais dans les faits, les témoignages des salarié-e-s montrent que cette responsabilité est rarement assumée. Le travail salarié n'a pas été pensé dans les associations puisqu'embaucher n'est pas leur vocation première. Ainsi les bénévoles se considèrent rarement comme patron, en refusent même parfois l'étiquette et la responsabilité » Simon Cottin-Marx, Anahita Grisoni, Olivier Roueff

C'est après avoir écrit cette lettre que je me suis rendue compte que la confiance que je plaçais jusque là dans le Conseil d'administration en pensant que nous avions la même volonté à faire évoluer les choses n'avait pas lieu d'être. J'ai réalisé que même si nous avions des valeurs et des intérêts communs qui se retrouvaient dans le projet de l'association, en ce qui concernait ma place de salariée, nous n'avions pas le même point de vue, ni les mêmes intérêts, ce qui peut

sembler une évidence, voire une condition de tout rapport salarié-employeur, mais ne l'était pas du tout dans ce contexte. Il est en ce sens révélateur que, lorsque j'ai dit aux deux administrateurs qui m'avaient convoqué que je ne me sentais pas à l'aise toute seule face à eux, ils m'aient répondu « Mais nous ne sommes pas face à face, nous sommes tous les trois ensemble autour de la même table ». En plus d'être invisible, ce rapport de domination était même nié. Le rapport de domination est défini par Danièle Kergoat comme un rapport social dans lequel un groupe exerce un pouvoir sur l'autre. De fait, les administrateurs avaient bel et bien un pouvoir sur moi, matériellement d'abord, en me versant un salaire, ensuite en pouvant décider de me garder ou non, de me réembaucher, ou non.

Dans le résultat d'un questionnaire sur les figures de l'employeur dans les entreprises de l'ESS mené par les sociologues Matthieu Hély, Sophie Rétif et Maud Simonet¹, il transparaît régulièrement dans les commentaires la difficulté des employeurs à se considérer comme tels : « Certes je suis employeur ... mais ai du mal à me considérer comme telle, car l'ambiance y est particulièrement amicale et chaleureuse ! »

En racontant ce qui les a poussées à créer Asso, le syndicat des salarié.e.s du secteur associatif en 2009, Nayla A. et Elsa M.² expliquent que ce statut bénévole de employeurs leur semble être le principal problème auquel sont confronté.e.s les salarié.e.s associatif.ve.s : « Nous avons croisé nos expériences, nos constats, et on a identifié ce qui posait problème : la structure même, la structure employeur et sa composition. C'est à dire des employeurs qui sont en fait des bénévoles militants, qui ne se voient pas employeurs : qui ne sont pas formés pour être employeurs et qui font même de la résistance pour avoir ce rôle. Le CA fait de la résistance. Ils sont parfois incompetents et ne cherchent pas à dépasser leurs limites. » Elles soulignent également que les employeurs associatifs ne gagnant pas d'argent, il est difficile de les voir comme ceux qui exploitent. Mais selon elle, les administrateurs gagnent quand même plein d'autres choses symboliquement, socialement (reconnaissance, pouvoir décisionnaire ...) . En ce qui me concerne, on m'a souvent rappelé cet adage dans mon association : « ils sont bénévoles, ils font ce qu'ils peuvent ». D'autant qu'il était difficile de mobiliser des « gens du CA », comme nous les appelions. Il était à la fois difficile de renouveler ses membres et également de mobiliser ceux qui étaient présents. Il s'agissait donc aussi de ne pas les décourager ! Selon la sociologue Viviane Tchernonog, c'est un problème récurrent : près de 50% des asso employeuses disent peiner à renouveler leurs

1 « Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS », in *Qui est le patron des associations ?*, Mouvements n°81, printemps 2015 p.119

2 « Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif », in *Ibidem.*, p.77.

dirigeants bénévoles.³

Il est d'autant plus compliqué de faire accepter aux administrateurs leur statut d'employeurs dans les associations militantes de gauche où ce statut est connoté. Cela fait partie de la culture de ce milieu de se penser contre le patron, il est donc trop inconfortable de se considérer soi-même patron. En tant que salarié.e.s associatif.ve.s, il nous incombe donc bien souvent cette double tâche de défendre ses droits et de travailler à rendre visible ce rapport de domination salarié.e/employeur.se.

« Tout se passe comme si, qu'ils soient président.e.s bénévoles ou directeurs.rices salarié.e.s, les employeurs.euses se sentaient blessé.e.s de se voir coller une étiquette de patron.e par leurs salarié.e.s quand ces dernier.e.s réclament une amélioration des conditions de travail, et donc la prise en compte de la réalité du salariat. »

Fédéric Amiel

« TOUS COPAINS-COPINES »

Sur le flou entre rapports professionnels et personnels

L'association dans laquelle j'ai été salariée s'est créée il y a vingt ans, autour d'un groupe affinitaire. L'élément moteur en était un couple. Elle est aujourd'hui la directrice de l'association, tandis que son mari, qui a longtemps été au CA, et ponctuellement président et salarié de l'association, fait aujourd'hui partie des « proches » informels de l'association et reste important dans les prises de décision. Au moment où j'ai écrit cette lettre, les membres du conseil d'administration étaient pour la plupart des amis de la directrice, ce qui a largement contribué au fait que je me sente peu libre de dire ce que je pensais de l'organisation de travail et du fonctionnement collectif tel qu'il était pensé par la directrice. Alors qu'ils me disaient le contraire, je savais que cette double casquette jouait plutôt en ma défaveur dans leur positionnement. Même si la directrice était salariée comme nous trois, du fait de ce groupe affinitaire, je ressentais la direction et le conseil d'administration comme un groupe homogène. Ils avaient la même volonté : que ce qui était institué le reste, que le fonctionnement ne soit pas remis en question. C'est pour cela que faire intervenir une tierce personne, non-impliquée

3 Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 2013.

dans l'association, me semblait la meilleure (et seule ?) solution. Les membres de l'association avaient d'ailleurs peur que cet entre-soi, ce groupe perde son homogénéité, j'ai entendu parler à plusieurs reprises de peur du « putsch » ou de « coup d'Etat ». Dans de nombreuses associations, les salarié.e.s entretiennent des liens personnels, amicaux avec les membres du CA, ce qui peut évidemment rendre difficile des revendications. Comme le dit très bien Julien, ancien salarié de Artisans du monde : « On n'a pas forcément envie de partir en guerre contre notre CA. Dans le CA, il y a des gens avec qui on était copain, le vice-président qui est devenu président, c'était mon colocataire quand je suis arrivé à Lyon ». Elise, salariée d'une association d'éducation populaire pense que la culture dominante c'est de penser : « On se dit que nos employeurs c'est nos potes alors du coup on peut pas leur en vouloir. » Dans l'article « Travailler dans les associations est un sport de combat⁴ », une salariée raconte son emploi dans une tête de réseau d'associations d'éducation populaire : « Une situation que je considérais comme purement professionnelle a été vampirisée par l'affectif, omniprésent. C'est ce que j'appréciais dans mon travail, ce côté famille. C'est ce qui me dégoûte aujourd'hui. Je me dis, à tort, sûrement, qu'il est plus facile de déceler des situations de harcèlement, de souffrance au travail quand le rapport employeurs/employés est clair et assumé. »

Dans tous les groupes, en contexte professionnel ou non, les relations sont empreintes de règles et normes tacites et plus ou moins implicites. On retrouve par exemple régulièrement dans les très petites associations le tutoiement systématique, le fait de se faire la bise, qui contribuent à flouter la séparation entre relation professionnelle et personnelle et le rôle de chacun. Florence me raconte en ce sens que, récemment salariée dans une petite association, elle décide sciemment de serrer la main au président de l'association, pour garder un rapport formel. Celui-ci finit par lui dire « On peut se faire la bise quand même, je ne suis pas ton patron ! » C'est l'ensemble de ces règles et normes tacites relatives à un groupe qui forment ce que l'on appelle la culture du groupe. Dans cette association dans laquelle je travaillais, et je pense que c'est une caractéristique commune à de nombreuses associations, la convivialité, que l'on peut définir comme le caractère positif, amical, joyeux des relations entre personnes, faisait partie de la culture du groupe. Faire en sorte au quotidien que la convivialité soit présente dans les rapports entre les salarié.e.s mais également avec les bénévoles faisaient partie de ces choses non formulées, des normes à respecter pour intégrer le groupe. Vu que ces règles sont implicites, non écrites

4 « Travailler dans les associations est un sport de combat » in *Qui est le patron des associations ?*, Mouvements n°81, printemps 2015, p.96.

sur le contrat de travail, on peut penser qu'il est secondaire de les respecter, que cela relève d'un choix personnel et non plus du professionnel. Pourtant, il est souvent difficile d'aller à l'encontre de cette culture du groupe, que l'on a souvent bien intégré. Après la lecture de cette fameuse lettre, les membres du CA nous ont dit qu'ils avaient du mal à comprendre la situation car, lorsqu'ils venaient dans les locaux de l'association, nous étions toujours souriantes et tout semblait bien aller⁵. J'ai mis longtemps à réaliser que ce qui m'avait mis aussi mal à l'aise dans cette expérience c'était que rappeler ses droits dans ce contexte revenait à rompre cette culture conviviale, cette confiance. Cela revenait à endosser le rôle de la personne méfiante, alors que supposément il n'y avait que de la bienveillance. J'ai retrouvé des points communs de la situation que j'avais vécue dans ce témoignage de Patouche. Elle raconte qu'elle décide de quitter son emploi à cause de l'absence de décision des administrateurs face à la démobilisation de l'équipe. Alors qu'un groupe de collègues veut écrire une lettre à un CA pour alerter sur des risques psycho-sociaux, un autre la trouve trop agressive : « il faut comprendre leur point de vue : dans une ambiance conviviale, avec des salariés présents depuis parfois 15 ans, comment imaginer de faire appel au droit du travail, de dire « stop » aux maltraitances, mêmes si elles sont inconscientes ? Une partie des salariés a décidé de « faire avec », d'autres ne voient pas où est le problème, nous qualifient à présent d'idéalistes voire de traîtres, dans un climat passionnel [...] Lorsque le directeur ironise sur les termes que nous employons : risques psycho-sociaux, certains le suivent, sont d'accord avec lui : quand on ne va pas bien, il faut arriver au boulot avec le sourire, mettre ses souffrances sous le paillason, faire bonne figure. ⁶ »

Cela faisait également partie de la culture de cette association de fonctionner particulièrement dans l'informel, de refuser le cadre, ce qui était largement favorisé par cette sensation d'entre-soi, de famille, où la norme était la confiance. Cela s'explique en partie parce que l'association n'avait pas de vocation à être employeuse au début, mais s'est progressivement professionnalisée. Ainsi, la question de la prise de décision, des rôles respectifs des salariés et des administrateurs, de l'organisation du travail n'a, à ma connaissance, jamais été vraiment formalisée. Faire appel au droit dans ce contexte et d'autant plus en passant par l'écrit allait donc complètement à l'encontre du fonctionnement implicite de l'association.

5 C'est d'autant plus vrai qu'en tant que femmes, on attend communément de nous d'être souriantes et agréables.

6 « Travailler dans les associations est un sport de combat » in *Qui est le patron des associations ?*, Mouvements n°81, printemps 2015, p.99.

« AUJOURD'HUI IL FAUT FAIRE, FAIRE, FAIRE » Sur l'influence du financement sur les associations

« Ainsi nous sommes conduits à exécuter un travail dont nous ne sommes pas fiers, tous en étant plus ou moins obligés de démontrer - évaluation oblige - que c'est du bon travail. Dans le secteur des activités sociales, politiques et culturelles la souffrance qui en résulte est probablement pire qu'ailleurs, car ceux qui s'y engagent le font précisément parce qu'ils sont mobilisés par un fort idéal, tant vis-à-vis du travail que vis à vis de la société et vis-à-vis des valeurs. » Christophe Dejours

Pour mieux comprendre le fonctionnement interne des associations, il me semble aussi primordial de comprendre le contexte économique global dans lequel elles s'insèrent. Le secteur associatif est un secteur en mutation ces quinze dernières années⁷, ce qui a un impact direct sur les salarié.e.s. Dans l'association dans laquelle je travaillais, le budget et les finances de l'association étaient un sujet quotidien extrêmement anxiogène. En effet, les subventions de fonctionnement ne permettent plus de financer l'intégralité du fonctionnement (charges de personnel, loyer, charges) de l'association. Comme pour de nombreuses associations, il est alors indispensable d'avoir recours au financement par projets, c'est-à-dire de répondre à des appels d'offres, pour financer une partie du fonctionnement de l'association. Répondre à ces appels d'offres est extrêmement chronophage et très lourd administrativement quand les dossiers sont différents pour chaque financeur. A cela s'ajoute la pédagogie dont il faut faire preuve au quotidien face aux nombreux partenaires qui pensent qu'ils s'agit d'une « association subventionnée » et ont du mal à comprendre que chacun des projets doit également permettre de dégager des ressources pour financer les postes salariés. Ce contexte est subi par de nombreuses associations, notamment les petites depuis une quinzaine d'années. Traditionnellement, en France, les associations étaient soutenues financièrement par les pouvoirs publics (du moins beaucoup plus que dans les pays anglo-saxons et les pays nordiques). C'est pourquoi, lorsque

l'État, puis les collectivités territoriales baissent sur une période relativement courte leur participation financière, la survie de nombreuses associations se pose brutalement. Elles sont alors souvent obligées de multiplier les projets pour réussir à financer leurs postes salariés.

Au delà de la mise en danger financière des associations induites par ces mutations de modes de financement, on peut dire qu'elles restreignent la liberté associative. En effet, elles provoquent également un transfert de l'initiative et de l'innovation du monde associatif vers les pouvoirs publics, dont elle deviennent un instrument de mise en œuvre des politiques publiques, au risque de devenir de simples exécutantes. On assiste donc à une perte de sens de leur travail pour les salariés. Nadia Bellaoui et Marie Lamy, du Mouvement associatif, expliquent en ce sens que : « les logiques gestionnaires qui traversent les asso engendrent des conflits de valeurs très difficiles à vivre pour les salariés, et plus particulièrement les dirigeants, pris en étau entre une injonction à la rationalité économique et une volonté militante de faire vivre le projet ⁸ ». Dans de nombreux cas, cette injonction à produire plus, à mener des projets, à faire du chiffre impacte directement la qualité des relations au travail. Par exemple, dans une enquête sur les centres sociaux, la directrice de recherche Catherine Neveu note que la disparition des espaces d'acculturation réciproque entre salariés et membres du CA permettaient des échanges, des partages de points de vue, « le sens était approprié par chacun, du coup, les bénévoles sentaient ce qu'on vivait, ils l'entendaient, alors qu'aujourd'hui les salariés sont « pressés par le temps, il faut mettre en place plein de choses, il faut faire, faire, faire ! ⁹ ». Elle explique ensuite comment ces contraintes institutionnelles et financières ne permettent plus ces échanges et créent dans ce contexte des centres sociaux, de véritables tensions entre salariés et administrateurs.

Cette pression financière constante qui met en danger l'association et crée une perte de sens du travail des salariés pose question quand c'est eux qui en font personnellement les frais. C'est ce que pointe Elise : « On a des financements qui font que nos asso elles tiennent pas. Elles tiennent uniquement sur le fait qu'on travaille plus que ce qu'on devrait, on s'engage plus que ce qu'on devrait, on peut pas faire 35h, on peut pas payer nos heures supp', quand on a des problèmes de trésorerie, on est obligé.e.s d'utiliser notre propre carte de crédit et de se faire rembourser plus tard. C'est pour ça que les salarié.e.s sont résigné.e.s et se disent

8 « Les associations, lieu de réinvention du travail ? », in *Qui est le patron des associations ?*, Mouvements n°81, 2015, p.75.

9 « Des relations de travail sous tension : administrateur.e.s et salarié.e.s des centres sociaux », in *Ibid.*, p.89.

qu'on peut pas faire autrement. C'est encore des trucs qui viennent piocher dans l'engagement individuel, qui font que la vie perso est mise en veilleuse par la vie pro ».

« Aujourd'hui l'association sert un système et dans ce système, ce sont les salariés qui sont la variable d'ajustement. Le salariat associatif est une main d'œuvre bon marché, car elle produit beaucoup de travail, beaucoup de salarié.e.s sont surchargés, pour des salaires bas. [...] Là dessus, les associations doivent évoluer, le fait que ce soit du non-lucratif ce n'est plus une excuse. La spécificité du secteur : les salarié.e.s et l'employeur adhèrent à une même cause. Est-ce plus noble d'être exploité au nom d'une cause ou au nom du capitalisme ? » Elsa M.

« DES PANSEMENTS SUR LE SYSTÈME »

Sur la précarisation de la jeunesse

Je me souviens qu'un administrateur de l'association m'avait demandé : « Si la situation est si terrible que ça, pourquoi tu acceptes de rester ? » Je n'avais pas su quoi répondre tellement la réponse me semblait évidente : il avait été suffisamment difficile pour moi de trouver un emploi en CDD au SMIC dans mon domaine d'études pour que je renonce aussi facilement. Le taux de chômage de 1 jeune sur 5 me faisait accepter sûrement plus de choses que si je savais que j'allais retrouver plus facilement un emploi par la suite.

Même si le service civique n'est légalement pas considéré comme du salariat et dépend du Code du service civil (comme le service militaire) il est en de nombreux points révélateur de l'évolution et de la précarisation du salariat associatif. Créé en 2010, il a permis à 300 000 «jeunes» (dont 125 000 en 2017) de 16 à 25 ans de s'engager pour une durée de 6 à 12 mois dans une association, une fondation, un établissement public, une collectivité territoriale, les services de l'État, ou encore depuis janvier 2017 auprès de bailleurs sociaux et d'entreprises appartenant au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire pour réaliser une mission d'intérêt général, indemnisée au moins 580,55 € par mois. En septembre 2018, il avait touché 300 000 « jeunes » depuis sa création, dont 125 000 rien qu'en 2017, ce qui en fait le premier dispositif européen dédié à « l'engagement » et est révélateur de sa croissance exponentielle. L'incitation est aujourd'hui très forte, comme

en témoigne mon mur d'actualités facebook qui est quotidiennement abreuvé de publicités sur le service civique qui me vendent « #LePouvoirDetreUtile ». J'étais pour ma part déjà en colère contre le service civique avant même d'en faire un. Les quelques mois de chômage subi à la fin de mes études durant lesquels je postulais principalement à des services civiques sans succès m'ont laissé un goût amer. Je savais bien que malgré mon BAC +5 et mes quelques stages, le milieu culturel ne m'offrirait rien de plus qu'un service civique. Romane, ancienne volontaire, avait dès le début conscience à la fois que cette expérience était une première porte vers l'emploi, conscience de voler le travail de quelqu'un et d'être dans une situation de précarité : « En service civique, au début, tu sais que tu vas devenir précaire, mais c'est vraiment au bout de 6 mois, que j'ai senti que là j'étais vraiment précaire. »

« J'étais épuisée à la fin de ma journée, j'avais vraiment travaillé mais c'était pas considéré comme du travail » Romane

C'est ensuite de rencontrer d'autres situations de volontaires, certains dans des situations incroyables, qui a contribué à nourrir ma révolte contre le statut. Je me suis rendu compte que ce n'est pas simplement le fait de quelques cas isolés de non-respect des droits qui pose problème mais bien le cadre même du service civique qui permet d'outrepasser ce que le Code du travail ne permettrait pas. Le flou qui existe sur le cadre légal en est la preuve, les volontaires ont par exemple le droit de travailler 48h par semaine « à titre exceptionnel » mais rien ne précise ce qui relève de l'exceptionnel ou non. Romane raconte : « le pire c'est ceux qui ne s'en rendent pas compte, qui sont à Pôle emploi ou à la CAF et trouvent ça génial. Pourtant ils passent leur journée à gérer les situations de précarité des autres, ils sont en première ligne, ils prennent tout sur eux, c'est des pansements sur le système ». Par ailleurs, toutes les initiatives pour réfléchir au statut du service civique en dehors du cadre institutionnel sont bien souvent extrêmement surveillées. Ayant été invitée lors de mon service civique à participer à une vidéo de témoignage de services civiques sur le territoire, je dis - avec beaucoup de pincettes - que « dans certains cas, les services civiques peuvent s'apparenter à des contrats déguisés ». Peu de temps après la publication de la vidéo, l'association qui l'a portée est contactée par la DDCS¹⁰ et se voit obligée de retirer ma vidéo. Romane -ancienne volontaire membre du collectif de défense des droits des services civiques- a quant à elle eu droit à un véritable interrogatoire du responsable de la DRCS sur son lieu

10 Direction Départementale de la Cohésion Sociale, référente des volontaires à l'échelle locale.

de service civique sur les activités du collectif : « A ce moment-là je sens bien qu'il y a une ligne que je suis en train de franchir et qu'il faut pas que je franchisse trop ».

Ni salariat, ni bénévolat, on présente régulièrement le service civique comme héritier du statut d'objecteur de conscience. Le service civique répond pourtant plus à une demande d'insertion professionnelle qu'à une vision contestataire. Florence Ihaddadene, sociologue du travail, s'attache au contraire à en montrer les divergences dans un article intitulé « De l'instruction militaire à l'éducation populaire, que reste-t-il de l'objection de conscience dans le service civique ? ¹¹ » L'objection de conscience, obtenue en 1963 suite à 22 jours de grève de la faim, constituait une alternative au service militaire (jusque là, ceux qui refusaient de prendre les armes s'exposaient à une peine de prison). Loin d'être généralisé, le statut d'objecteur constitue plutôt une dérogation à la loi. Et ceux qui en bénéficient n'ont pas le droit de communiquer sur cette dérogation. Des peines seront formulées pour incitation à la désobéissance. Ce n'est qu'en 1983 que la situation des objecteurs est régularisée. On assiste alors à une croissance de la salarisation des associations. On voit donc que l'objection de conscience a été obtenue au terme d'une mobilisation politique forte qui relevait de la désobéissance civile. A l'inverse, le service civique, lui, vient « d'en haut ». Selon Florence Ihaddadene, il est révélateur de la vision actuelle de l'insertion professionnelle des jeunes : « ce sont des citoyens activés qui accèderont à l'emploi. Leurs études ne suffisent plus à les rendre légitimes à travailler, ni même leurs qualifications. Leur insertion professionnelle semble dépendre aujourd'hui de leur capacité à "s'engager", à travailler en l'échange d'une faible rémunération (le stage n'en est qu'une illustration supplémentaire), au nom d'une cause, au service de la société. »

« La précarité créée par les dispositifs à destination des jeunes n'est plus aussi visible dès lors qu'on met en avant la notion « d'engagement gratuit », formulation socialement valorisée. L'effet d'aubaine existe pourtant et le risque que ne soient remplacés des emplois « stables » par ces missions courtes, non rémunérées, est bien présent. Empêcher le discours sur le travail des volontaires, c'est aussi leur nier un statut de travailleur (et avec lui, des droits). C'est encore les considérer comme des pré-salariés, sans réel statut. En faisant disparaître le vocabulaire du travail, c'est un champ de réflexion, et donc de revendication, qui s'efface. » Florence Ihaddadene

11 Dans Qui est le patron des associations ?, Mouvements n°81, p107.

« LES FLICS DANS LA TÊTE ¹² »

Sur l'intériorisation de l'oppression

J'ai fait en juillet 2018 une demande de deux jours de congés de formation économique sociale et syndicale (CFESS), auxquels chaque salarié a droit (12 journées par an). J'en ai parlé en réunion à ma directrice avant la durée légale, pour l'inscrire à l'ordre du jour du prochain CA. J'ai senti alors que ma requête était dérangeante. Elle m'a demandé si je ne pouvais pas l'effectuer sur mes congés, si j'étais bien sûre qu'en tant que CDD j'y avais droit. Elle a beaucoup insisté sur le fait que ça allait lui demander de faire des papiers et donc du temps de travail. Elle a fini par dire que j'avais raison, toute l'équipe et elle-même devraient faire des formations mais que personne n'en prenait le temps. Aucun « non » formel ne m'a été adressé (je savais de toute façon qu'il y a légalement très peu de raisons possibles de refus d'une demande de CFESS) mais tout était formulé de manière à ce que je renonce moi-même à ma demande. C'est donc bien avec les voix dans ma tête qui lui donnaient raison que j'ai dû me débattre. C'est donc surtout avec ma volonté personnelle que j'ai dû réussir à maintenir ma position en faisant taire les voix intérieures qui me disaient que « tant pis, ça n'en valait pas la peine. »

J'ai alors l'impression d'avoir ressenti de manière assez flagrante ce que Paolo Freire écrit sur l'intériorisation de l'oppression. Paolo Freire est un pédagogue brésilien, qui a écrit en 1974, *Pédagogie de l'opprimé*, dans lequel il définit l'opprimé comme un être qui n'est pas libre. Il décrit le processus par lequel il accueille l'oppresseur en lui. Il est à la fois lui-même et un autre en ce qu'il intériorise la vision du monde de l'oppresseur et par là, il se déprécie, il a peur, se sent en insécurité par rapport à lui-même et aux autres. Pour Freire, tant que l'opprimé n'aura pas localisé en lui la présence de l'oppresseur et tant qu'il n'aura pas acquis sa propre conscience de la situation, il aura des attitudes fatalistes. La grande tâche des opprimés est de se libérer eux-mêmes, et par ce mouvement, ils libéreront aussi leurs oppresseurs. C'était d'autant plus visible dans cette situation que, faisant appel à mes droits, contre lequel ma supérieure ne pouvait rien, c'était à moi de lutter pour me considérer comme un sujet de droit. En tant que salarié.e.s associatif.ve.s c'est régulièrement nous-mêmes qui, intériorisant l'oppression directe ou indirecte, nous empêchons de faire appel au droit.

12 Le terme vient du metteur en scène et comédien Augusto Boal qui a pratiqué et théorisé le théâtre de l'opprimé au milieu des années 1970. A son arrivée en Europe, il est surpris de constater que même si aucune dictature ne les menace, les gens continuent à avoir des barrières qui les entravent. Il nomme ces barrières «les flics dans la tête», il développera par la suite des techniques pour les identifier et les neutraliser.

3. OÙ L'ON BRICOLE SES ARMES

Bricoler : Réparer, fabriquer, arranger quelque chose avec des moyens limités

Cette petite liste « d'armes bricolées » n'est pas une recette à suivre à la lettre. En réécoutant les petits entretiens que j'ai menés, j'ai été impressionnée de constater à quel point chaque expérience de lutte qui m'était racontée était vraiment une réappropriation de modes d'action très variés dans le but de se créer ses propres armes.

« FÉDÉRER LES TROUPES »

SE SYNDIQUER ?

Ayant pourtant une forte culture syndicale par mon père, je ne me sentais pourtant pas concernée par le syndicalisme, tant que « tout allait bien ». Cela s'explique surtout par le fait que j'appartienne à une génération très peu syndiquée et "syndicalisée". Romane le dit bien : « On est marqué par le symbole du syndicalisme dans notre tête comme quelque chose de lourd, il y a une donnée militante hyper forte, ça correspond à un autre temps, et surtout ça correspond pas à notre mode d'action ». La syndicalisation est faible dans les associations de manière générale. C'est d'autant plus vrai que la spécificité du salariat associatif n'est pas ou peu prise en compte par les syndicats traditionnels. Julien raconte que, salariés dans une des 150 associations du Réseau artisans du monde, lui et ses collègues ont connaissance de cas de non-respect des droits des salariés (licenciements abusifs ...) dans d'autres associations du réseau. Ils sont alors allés rencontrer les permanences des CGT et CFDT locales. Le discours des personnes

qu'ils rencontrent était totalement déconnecté de leur quotidien à eux. Le fonctionnement « bordélique » de leur association choquait les syndicalistes rencontrés. Selon lui, ces syndicats traditionnels ne voient que l'opposition « direction-salariés » et ne prennent pas du tout en compte la spécificité du bénévolat : « ils auraient été facilement capables de nous sortir d'une situation dans l'industrie, dans une grosse boîte, mais là en l'occurrence on s'est pas senti trop aidé ». Christian Lamy, du réseau des Crefad, soutient que « si le syndicalisme salarié est sur la seule défense d'un statut et d'une protection, il est dans l'impossibilité de considérer le salariat associatif. ¹³»

Un autre frein est lié au fait que se syndiquer est considéré comme contradictoire avec l'engagement associatif. Je n'ai pour ma part jamais vraiment osé dire que j'étais syndiquée dans l'association dans laquelle je travaillais. Elise parle bien de cette tension entre l'engagement au sein de l'association et dans un syndicat : « Si on se syndique c'est un acte de trahison. Le discours dominant c'est "nous aussi on est là pour de la transformation sociale alors pourquoi on irait voir un syndicat vu qu'on peut le faire à l'intérieur de l'asso !" » A cause des difficultés économiques et de la culture de l'entre-soi, de la confiance mutuelle, nombreux sont celles et ceux qui voient une contradiction entre l'engagement associatif et la défense de droits propres aux salarié.e.s, aux stagiaires ou aux volontaires, supposée faire peser un poids supplémentaire sur des associations déjà en difficulté. Pour Elise le syndicat peut être au contraire un véritable espace de transformation et d'éducation populaire. Pour Mélanie, salariée d'une association de deux salariés, se syndiquer ça va de soi : « tu es salarié, tu te syndiques, ça permet de se rappeler ses droits ». Pour moi, ça a d'abord été symbolique, se mettre dans une posture où je me sens un peu plus protégée, un peu plus forte. Au quotidien, c'est surtout un réseau ressources, quand j'ai une question sans réponse, j'envoie un mail à la liste et je sais que dans la demi-journée j'ai une réponse.



LA GRÈVE ET LES POSCA

C'est la rencontre d'Élise, qui a participé à la création d'une section locale d'Asso qui m'a convaincue de sauter le pas. Asso a été créé en 2009 et est affilié au syndicat national Solidaires. Elise raconte que c'est le contexte de la suppression des contrats aidés (fin de l'été 2017) qui a impulsé leur envie de créer une section locale du syndicat : « À la suite d'annonces du gouvernement qui étaient assez trash par rapport aux asso, on s'est demandé comment est-ce que nous on

¹³ « Travailler là et pas ailleurs. Le sens de la démocratie dans le monde associatif », in *Qui est le patron des associations*, Mouvements n°81, p143.

pouvait réagir et rapidement, on s'est dit que la meilleure façon c'était d'avoir une activité syndicale. » Ils ont alors créé une section locale, en se donnant une page facebook et une adresse mail. Ils ont commencé à 3 puis d'autres les ont rejoints. Elle me dit : « Les premiers mois on était hyperactifs, on participait à toutes les manifs, on avait les plus belles banderoles, parce que bon, dans les asso on est créatif ! On nous disait : " Vous, en fait votre stratégie, c'est la grève et les POSCA " : c'est devenu notre slogan. » Petit à petit, l'antenne locale a commencé à se structurer, à établir un calendrier de réunion et des permanences et à se tourner plus progressivement vers l'accompagnement des salarié.e.s, en s'outillant petit à petit (on y reviendra). Le récit de cette expérience par Elise m'a montré que créer une section locale nécessitait une logistique beaucoup moins lourde que ce que je pensais (du moins au sein d'Asso). Et aussi, qu'il y avait d'autres façons de faire du syndicalisme, que ce n'était pas réservé aux hommes de plus de 50 ans qui savent parler fort.



ARPENTER LA CONVENTION COLLECTIVE

C'est au fur à mesure que la nouvelle section locale se rend compte qu'il faut qu'ils s'outillent en terme de connaissances légales. Beaucoup d'entre eux appartiennent à la même convention collective, celle de l'animation, ils décident donc d'organiser un arpentage de leur convention collective. L'arpentage est une méthode de lecture issue des cercles ouvriers qui permet de lire un texte à plusieurs en le séparant en plusieurs parties dont on se partage la lecture puis en mettant en commun ce qu'on a compris du texte. C'est un outil qui permet la désacralisation du texte - ce que je trouve particulièrement intéressant dans le cas d'un texte aussi dense qu'une convention collective - et la création d'une culture commune autour d'un savoir. Ce type d'expérience permet donc à la fois de se fédérer, de créer du commun dans le groupe et également de s'autoformer. Elise me dit en effet : « Je sais que maintenant les gens viennent me voir pour me demander comment on fait telle ou telle démarche alors qu'il y a un an j'y connaissais rien ! C'est allé vite mais c'est parce que c'est passionnant ! »



SE NOMMER POUR EXISTER

Romane est membre du collectif de défense des droits des services civiques, qui s'est créé en 2016 à Rennes. L'élément déclencheur de la création du collectif est la rencontre par l'une des fondatrices de nombreux services civiques qui vivaient des situations difficiles (absence de tuteurs, personnes virées sans raisons ...). En effet, ils s'adressaient à l'association dans laquelle elle était en service civique souvent en détresse, n'ayant pas eu de réponses à leurs mails adressés à la

direction régionale... Le collectif se crée alors et compte jusqu'à 14 membres à son apogée. Les missions premières sont d'organiser des Apéro service civique, sans présence institutionnelle et également de tracter et d'informer à la sortie des rassemblements officiels de volontaires en service civique. L'idée était de se fédérer, qu'en étant collectif on a beaucoup plus de poids.

« Dans le collectif de défense des droits des services civiques, j'ai compris quelque chose, c'est qu'il suffit de se nommer pour exister, c'est un truc incroyable, c'est une puissance. Tu dis que tu es un collectif, même si tu es deux, trois, tu représentes quand même quelque chose, tu as une entité, tu as un nom et derrière tu as une idée, ce qui peut faire potentiellement peur » Romane

S'UNIR

Julien, ancien salarié d'une association du réseau Artisans du monde me raconte comment en 2010, ils se sont progressivement organisés pour créer une association des salariés afin que les salariés des associations locales aient une voix à l'AG du réseau (c'était déjà le cas pour les salariés de la fédération nationale). C'est le fait de se fédérer, informellement au début, entre leurs trois associations lyonnaises puis dans le réseau dense des associations en Rhône-Alpes qui leur a permis de se rendre compte de l'isolement de certains salariés et des disparités des conditions de travail : « C'est au fur et à mesure de nos discussions qu'on s'est dit : " c'est pas juste que toi tu aies ça et pas moi" et on s'est dit : "mince on travaille au sein du même réseau, on devrait avoir les mêmes conditions de travail ! ". » Pour faire changer les choses, il faut que les salariés locaux s'unissent. En amont de l'AG suivante, ils organisent alors une réunion des salariés locaux à Paris, où ils se disent alors qu'ils faut qu'ils réussissent à avoir une voix des salariés des associations locales à l'AG, et pour cela faire modifier les statuts. Trois associations doivent porter une motion pour les modifier. Ils réussissent à trouver ces trois associations alliées pour qu'elle soutiennent et présentent l'initiative. Après débat, elle est acceptée et la nouvelle association des salariés a donc dorénavant droit de vote à l'AG de l'association. C'est bien là en fédérant et rassemblant des salariés jusque là isolés au sein d'un même réseau qu'ils ont réussi à faire levier.



METTRE EN COMMUN SES EXPÉRIENCES

Après plusieurs temps de rencontres formelles et informelles avec des volontaires ou jeunes salarié.e.s, je me rends compte que l'on est nombreux à partager mes questionnements autour des conditions de travail, du respect des droits des salarié.e.s/volontaires et du fonctionnement plus ou moins démocratique des asso dans lesquelles on évolue. Je décide alors d'impulser une journée de partage d'expériences en juin 2018.

Le mail que j'ai envoyé



Envoyé: Samedi 14 Avril 2018 19:19:56

Objet: Armons nous collectivement face au salariat (associatif) !

Salut Salut !

Je profite de l'énergie insufflée par cette soirée et cette discussion de hier midi qui concluait qu'il fallait arrêter de vouloir conscientiser les classes populaires & se conscientiser au sein de sa propre classe pour finalement lancer ce mail !

Comme vous le savez, j'ai envie de monter un groupe pour se co-former sur le droit du travail/(du service civique qui n'en dépend pas) en particulier dans le monde associatif. L'idée étant déjà dans un premier temps de mutualiser nos expériences, nos connaissances pour être plus armé.e.s face aux situations auxquelles nous sommes confronté.e.s d'autant plus en tant que «jeunes». Cette idée a commencer à éclore il y a quelques mois, lorsqu'on a (vainement !) tenté de défendre les droits des salariées dans notre asso. Je me suis alors rendue compte d'une part de notre impuissance individuelle et d'autre part du manque de connaissances légales.

Et puis est apparu en discutant avec beaucoup de gens :

- qu'on connaît tous des rapports de domination plus ou moins explicite dans nos boulots même dans l'asso qui semble la plus fun du monde & encore plus en tant que «jeune»

- que ce n'est que collectivement qu'on peut réussir à se sortir de ce genre de situation somme toute assez banale, notamment pour se rendre compte à quel point ce n'est pas un problème d'individus mais bien un système.

- que le droit du travail peut être une arme dans des structures qui manquent de cadre tout court & j'ai été super motivée par l'exemple de Elise, qui a monté au Mans une section de Asso (syndicat du monde associatif qui dépend de Solidaires) où ils sont un petit groupe et ont par exemple fait un arpentage de la convention collective.

Je propose donc de s'organiser une journée de rencontre, co-animée par certains d'entre nous, quelque part en Bretagne, genre fin juin (le 22 ?) quand il fera beau et chaud.

Une sorte de point de départ pour voir si émergent des envies/besoins d'aller plus loin (ou pas !)

Dans le genre:

- Partage d'expériences : quelles sont les situations qu'on a vécues, en tant que service civique/salarié.e d'asso face auxquelles on s'est senti.e.s démuné.e.s ?

- A partir de là : de quelles clefs on manque pour que ce ne soit plus le cas ?

- Recherche de solutions à ce qui est ressorti par lectures/arpentages de textes rapportés par chacun d'entre nous & mise en commun de savoirs

- Perspectives : Est-ce qu'il y a des choses qu'on peut/veut mettre en place à court/moyen/long terme ?
Que viva la revolución.

Ce sera finalement une demi-journée que nous avons organisée à deux, au CRIJ de Rennes. Nous étions cinq (le choix de la date : un samedi après-midi ensoleillé de fin juin, l'explique en partie !) Le petit nombre a permis d'échanger assez longuement sur nos situations respectives, ce qui ne nous convenait pas, nous mettait en colère, voire était illégal et de réfléchir à penser à des solutions ensemble. L'idée était aussi que ce partage d'expériences soit un point de départ qui nous fasse réfléchir à ce qu'on a appelé des « Actions très très concrètes », ce qu'on pouvait vraiment mettre en place pour se former, informer, questionner à court, moyen ou long terme. Partager ses expériences, insatisfaisantes ou non, son quotidien de salarié, même si ce n'est pas agir à proprement parler c'est déjà s'armer, se donner de la force en permettant de sortir de la personnalisation, en se rendant compte de ce qui il y a de commun dans ce qu'on traverse.

ORGANISER UN APÉRO

C'est à ce moment là que j'ai pris connaissance des Apéro de volontaires de service civiques qu'a organisé pendant plusieurs mois à Rennes le collectif de défense des droits des services civiques. L'idée était à la fois d'informer de l'existence du collectif, de recruter de nouveaux membres mais aussi de s'informer entre pairs, pour que les personnes en difficulté n'aient pas systématiquement voir « ceux qui incarnaient l'autorité » mais puissent trouver dans ces temps conviviaux un espace d'échanges et de discussion, entre personnes qui ont des intérêts communs.

S'ENTRAÎNER À LA GUERILLA AUTREMENT QU'AVEC LA TÊTE

FAIRE DU THÉÂTRE DE L'OPPRIMÉ UN OUTIL DE LUTTE SYNDICALE

J'ai eu l'occasion de faire deux stages de théâtre de l'opprimé de deux jours chacun l'an dernier. Le théâtre de l'opprimé a été créé par le Brésilien Augusto Boal dans les années 1970. Partant d'une conception politique du théâtre, il veut libérer le spectateur de sa condition et le rendre acteur et pour cela cesser d'être objet pour devenir sujet. La pratique du théâtre doit aider à changer la réalité par l'expérience.

« Il se peut que ce théâtre là ne soit pas révolutionnaire, mais ses formes sont certainement une répétition de la révolution. Le spectateur-acteur met en pratique un acte réel, même si c'est dans la fiction. En essayant fictivement de lancer une bombe, il est concrètement en train d'apprendre comment cela se fait. En tentant d'organiser une grève, il organise concrètement une grève. L'expérience, bien qu'en termes fictifs, est concrète. » Augusto Boal

Un des dispositifs le plus connu et le plus utilisé est le théâtre-forum. Après un préalable destiné à connaître son corps et à le rendre expressif, le théâtre-forum consiste à jouer une scène qui comporte un problème social ou politique difficile à résoudre qui a été vécu par un des participants. La scène est ensuite décrite précisément, on tente d'analyser qui sont les oppresseurs, les opprimés et éventuels alliés puis elle est jouée face aux reste des participants. Celui qui a partagé son histoire avec le groupe joue généralement le rôle de l'opresseur, car c'est celui qui connaît le mieux ses motivations et réactions. A la fin de la scène on demande si la situation leur convient et le cas échéant s'ils ont des solutions à proposer. La scène va être rejouée à l'identique mais les participants qui ne sont pas d'accord peuvent rentrer en scène dès qu'il le souhaitent pour remplacer un des acteurs et proposer une nouvelle solution.

Le premier stage de théâtre de l'opprimé que j'ai eu l'occasion de faire n'était pas spécifiquement tourné vers la thématique du travail mais je savais dès le début que c'était les rapports dans le cadre du travail que j'avais besoin de « travailler ». C'est même devenu une nécessité, je me suis rendue compte par les exercices à quel point j'avais l'impression de subir une situation de travail et de n'avoir aucune prise sur elle, aucun pouvoir. J'ai donc joué une situation de réunion de travail dans laquelle j'avais voulu réagir mais avais plutôt subi la situation silencieusement. Jouer cette scène encore et encore (il faut rejouer au moins une partie de la scène à chacune des propositions) a été à la fois éprouvant et libérateur. Cela a suscité un tel bouleversement que j'ai été incapable de retourner travailler le lendemain et ai dû m'arrêter quelques jours. Je ne pense évidemment pas que c'est un outil magique, mais en tout cas, voir d'autres personnes que moi jouer mon rôle dans la scène m'a apporté un autre regard sur la situation, m'a fait me rendre compte de possibilités d'actions que je n'envisageais même pas auparavant. Je ne sais pas si c'est directement lié, mais j'ai réussi la semaine suivante à prendre position en

réunion comme je ne l'avais jamais fait auparavant. Il ne s'agit pas simplement de catharsis¹⁴, mais bien de l'idée que se mettre en mouvement et ressentir des émotions peut permettre ensuite d'agir concrètement dans la réalité. A partir de là, j'ai eu en tête que le théâtre de l'opprimé pouvait être un outil opérant en particulier pour les salariés, à la fois un outil d'analyse et aussi un moyen assez puissant de se mettre en action, une arme pour se donner plus de pouvoir. Alors quand j'ai vu qu'Asso organisait en septembre une session de formation intitulée « Le théâtre de l'opprimé comme outil de lutte syndicale » il me semblait impensable de ne pas y participer !

J'ai assisté à la deuxième session de cette récente formation. Le format s'est allongé depuis la première (deux journées) et une personne ressource pour le droit du travail était maintenant présente. Rémi, formateur et initiateur de cette formation au sein d'Asso me dit : « C'est quelque chose qu'on aimerait continuer à creuser : comment utiliser le droit du travail un peu comme une arme, comme une ressource dans ce type de situations. » Les deux jours permettent de pratiquer toutes sortes d'exercices, d'approfondir le théâtre-forum et également d'amorcer un travail sur les émotions, ce qui est assez novateur. Rémi me confie que c'est dans le but de renouveler le format des formations syndicales, qui passent pour lui trop par le « blabla » et ne mènent pas à grand chose en terme d'action qu'il a proposé cette formation là. L'outil du théâtre de l'opprimé permet pour lui de contourner les problèmes de répartition de la parole dans un contexte syndical où c'est « toujours les mêmes qui parlent, , les mêmes mecs qui veulent te parler que de théorie ». Par contre il souligne qu'« Un des points de tension, c'est que comme c'est une approche très déroutante pour le syndicalisme traditionnel, ça peut faire peur à des gens, ça peut les secouer. Quand on évolue dans un syndicalisme à l'ancienne, questionner ses émotions, ça va un peu loin quoi ! [...] Il y a un enjeu à savoir jusqu'où tu vas pour proposer un truc un peu différent mais sans perdre les gens non plus. » Selon Rémi, les stratégies activistes et militantes qu'on retrouve dans les partis, les syndicats, les mouvements sociaux ont comme grande faiblesse d'être des stratégies mentales, argumentatives et très codifiées et gagneraient à prendre en compte l'importance des leviers émotionnels et instinctifs dans l'action politique. « On pense généralement que c'est en argumentant qu'on fait changer les gens, moi je pense que les gens se mettent en action parce qu'ils vivent un truc qui les touchent et c'est ça qui les fait bouger. Alors que tu peux distribuer tous les tracts que tu veux, tu peux t'égosiller dans

14 Terme grec qui désigne la purification des passions, la libération des émotions qui survient d'après Aristote par exemple après avoir assisté à une pièce de théâtre,

tous les mégaphones que tu veux, à part les gens d'accord, je vois pas qui tu vas toucher ! »

« J'ai aussi voulu donner quelques preuves du fait que le théâtre est une arme. Une arme très efficace. C'est pour cela qu'il faut lutter pour lui. C'est pour cela que les classes dominantes essaient de façon permanente de confisquer le théâtre et de l'utiliser comme instrument de domination. [...] Mais le théâtre peut aussi être une arme de libération. Pour qu'il le soit, il faut créer les formes théâtrales adéquates, il faut le changer. » Augusto Boal

➔ CRÉER UN MANUEL DE GUERRILLA

Guérilla : (issu de l'espagnol, diminutif de guerre) Combat mené par des groupes clandestins et caractérisé par des actions ponctuelles en vue de déstabiliser un régime. Forme de guerre caractérisée par des actions de harcèlement, d'embuscades ou de coups de main.

CRÉER SES ARMES
ÉCHANGES DE LUTTES
DE SALARIÉ.E.S
ASSOCIATIF.VE.S

Vous avez envie d'échanger sur les conditions de travail dans le milieu associatif ?
Vous avez envie de partager des petites et grandes victoires ?
Même de parler pour ne rien dire ?
Envie de créer quelque chose de concret ?

Venez mettre en commun vos expériences de salariat associatif pour mieux comprendre leurs enjeux collectifs. Créons nous des armes !

Cet atelier d'éducation populaire vient nourrir un travail de recherche sur le salariat dans le milieu associatif mené dans le cadre du diplôme universitaire Education Populaire et Transformation Sociale, de l'UUT de Rennes.

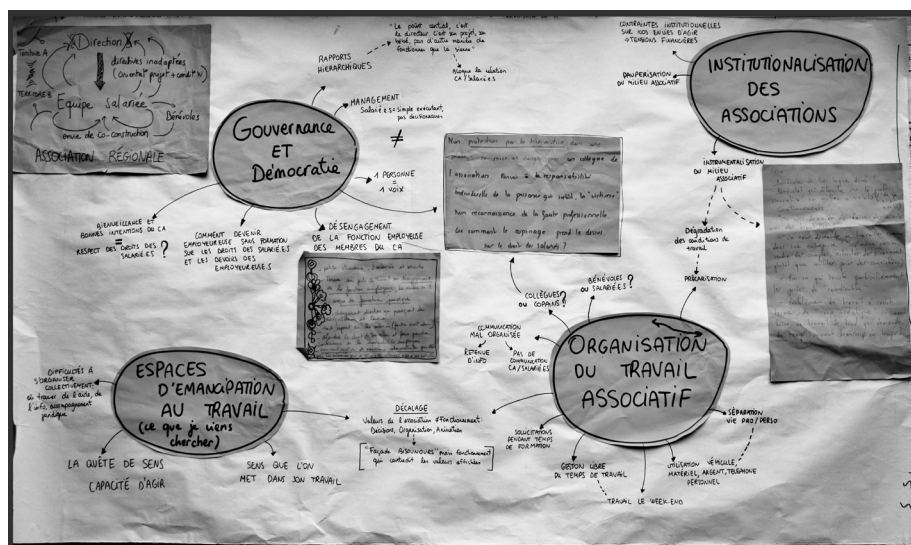
Jeudi 15 Novembre
18H30
au CRIJ Bretagne
4 bis Cours des Allées, 35000 Rennes

Pour qui ?
Ouvert aux salarié.e.s & volontaires associatif.ve.s, mais pas que ... !

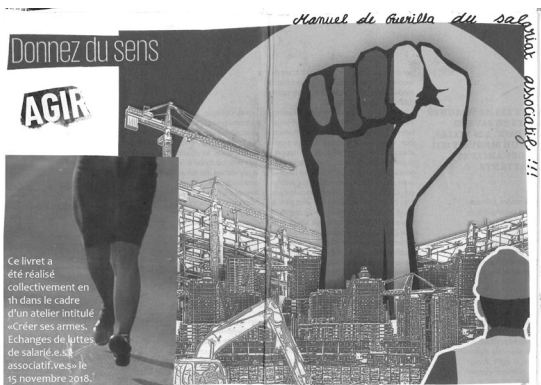
Contact
Maille Anne-Laure et Amandine
06.71.54.40.83

Dans le cadre du Diplôme universitaire Éducation Populaire et transformation sociale nous avons organisé le 15 novembre 2018 un atelier intitulé : « Créer ses armes - Echanges de luttes de salarié.e.s associatif.ve.s » au CRIJ de Rennes. En préparant cet atelier avec deux autres camarades de formation, nous nous sommes dit que nous partagions l'envie qu'il soit le plus concret possible, qu'il passe assez peu par la parole, du moins pas en grand groupe. L'atelier s'est déroulé en deux phases. Pendant la première les participants se sont racontés à deux ou trois « une expérience de lutte pour ses droits dans l'associatif » ou « une expérience de conditions de travail dans l'associatif ». Chaque

petit groupe en a tiré des idées fortes qui ont ensuite été rassemblées en une grande carte mentale collective.



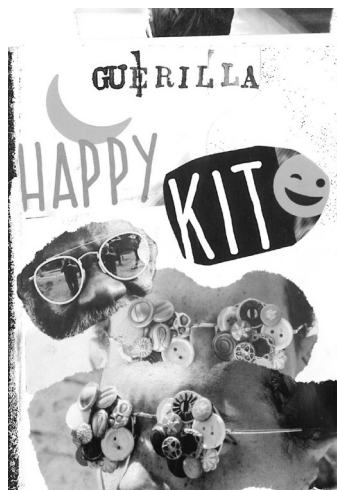
La deuxième phase de l'atelier a été consacrée à la fabrication de petits « Manuels de guérilla du salarié associatif ». L'idée était, après avoir identifié ce qui nous posait problème dans la première phase de l'atelier, de compiler « les armes du groupe » pour défendre ses droits dans le salariat associatif et de mettre tout cela en forme sur quelques pages grâce au matériel mis à disposition (magazines à découper, feutres, gravure sur polystyrène, typographie...). Trois livrets ont donc été réalisés pendant l'atelier, selon une méthode de pliage qui permet de rassembler le contenu sur le recto d'une feuille, permettant ainsi facilement l'impression et la diffusion. Le scan de chacun des livrets a ensuite été envoyé à l'ensemble du groupe dans l'optique de « les imprimer, organiser des ateliers de pliage massif et de les glisser là où ils sembleraient pouvoir semer des graines. » Il était important pour moi à ce moment là d'organiser un atelier dont le médium principal ne soit pas la parole formelle mais de défendre l'idée qu'on peut produire du sens aussi sur le papier, de manière créative, que l'on peut « penser avec les mains ». Il s'agissait aussi de favoriser un autre type d'expression en prenant en compte ceux qui, comme moi, sont moins à l'aise avec la parole qu'avec l'écrit. Une des limites toutefois de l'atelier dans ce cadre était que des personnes en situation de détresse professionnelle sont venues en demande de réponses concrètes sur leur situation. Or l'atelier sous cette forme ne pouvait répondre complètement à leur demande.



Couvertures et détails des "Manuels de guerilla" qui ont été réalisés pendant l'atelier



Ce livret a été réalisé collectivement en 1h dans le cadre d'un atelier intitulé «Créer ses armes. Echanges de luttes de salarié.e.s associatif.ve.s» le 15 novembre 2018.



4. OÙ L'ON RACONTE SES VICTOIRES

Je me suis longtemps dit que la lutte au sein de mon association avait été un échec, que je n'avais pas réussi à faire entendre ma revendication de départ, à savoir que la souffrance au travail des salariées soit reconnue et pas considérée comme *normale*. Et puis en lisant un passage de *Être radical*, de Saul Alinski¹⁵, je me suis laissée convaincre qu'il fallait se concentrer sur ses victoires, aussi petites soient elles, pour se donner la confiance et l'assurance de continuer la lutte. Les petites victoires directes ou indirectes de cette lutte que j'ai pu énumérer, c'est qu'une de mes collègues jusque là plutôt résignée se soit syndiquée, que le document obligatoire du Code du travail ait été affiché dans les locaux de l'association, c'est d'avoir réussi à utiliser mes deux jours de congé de formation syndicale, d'avoir très partiellement négocié l'ajout d'une mention à mon contrat de travail, et enfin et peut-être surtout c'est d'avoir essayer au maximum de se soutenir entre collègues.

Durant un temps de formation en septembre, on a tâché de relever les tactiques et stratégies que l'on met en place pour lutter face à un problème. La grille de lecture utilisée était celle du sociologue Michel de Certeau, qui nomme *tactique* ce qui fait que l'on résiste au problème sur le coup, tandis que la *stratégie* serait ce qu'on met en œuvre pour permettre que ça ne se reproduise plus sur le long terme. Je me suis alors rendue compte que malgré ma sensation d'échec et de renoncement, je mettais bien en place au quotidien, des tactiques - parfois a priori anodines - pour me protéger dans ce contexte de travail. Par exemple, j'essayais inconsciemment de ne pas entretenir un rapport affectif avec la directrice de l'association, en introduisant le moins possible d'éléments personnels dans les discussions, en refusant poliment d'aller boire un verre. M'étant rendue compte de ma posture physique généralement courbée en réunion, j'ai essayé aussi de la modifier, en me tenant droite, regardant mon interlocuteur dans les yeux etc.

15 *Être radical. Manuel Pragmatique pour radicaux réalistes*, Saul Alinsky, première édition 1971.

C'est ce que j'ai essayé de mettre en avant durant l'atelier de création d'un « manuel de guerilla » : se baser sur ce qu'on sait déjà et ainsi prendre conscience des ressources que l'on a en soi, acquises bien souvent par l'expérience, pour se donner un peu plus le droit d'agir. Comme l'a dit après-coup Sabrina, une des participantes « Agir, c'est déjà se rendre compte de tout ce qu'on a, de tout ce qu'on sait » ou encore Aline, « Je ne suis pas salariée associative mais terminer le petit fascicule, ça m'a donné de la force ».

Face à la domination quasi invisible qui s'exerce dans la relation salarié.e/employeur.euse associatif telle que je l'ai vécue, rendre visible ce rapport est déjà une forme de lutte, comme c'est par exemple également le cas dans le sexisme ordinaire. C'est une lutte de longue haleine, une guerilla du quotidien, qui se fait à tâtons, qui se construit au fur et à mesure, où l'on se forme en même temps que l'on avance ou que l'on apprend de ses échecs. Une guerilla qui demande beaucoup d'énergie invisible rien que pour tenir sa position, où quelquefois il faut accepter de se retrancher pour se ménager, ou accepter la défaite quand on n'avait pas les bonnes armes. Ce n'est donc en aucun cas un combat très glorieux, parce que quasiment invisible.

Le rendre visible, c'est essayer de le légitimer et de rendre hommage aux petites guerillas du quotidien qui peuvent sembler ingrates et minuscules mais contribuent à ne plus subir, à rester digne, voire à se créer de la marge de manœuvre, à élargir les possibles, et tant mieux si ça nous rend plus fort.





PARTAGER SES MUNITIONS

Qui est le patron des associations , revue Mouvements n°81, 2015.

Éducation populaire et Féminisme. Récit(s) d'un combat (trop) ordinaire. Analyses et stratégies pour l'égalité. Ouvrage collectif écrit par 11 femmes de l'association «La Grenaille» réseau d'éducation populaire, 2016.

Marion Peyre (dir.), **Le livre noir de l'animation socioculturelle. Du grand écart entre discours et pratique**, L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2011.

Augusto Boal, **Théâtre de l'opprimé**, La Découverte, 1996 (première édition de 1974).

Saul Alinsky, **Être radical. Manuel Pragmatique pour radicaux réalistes**, Editions Aden, 2012 (première édition de 1971).

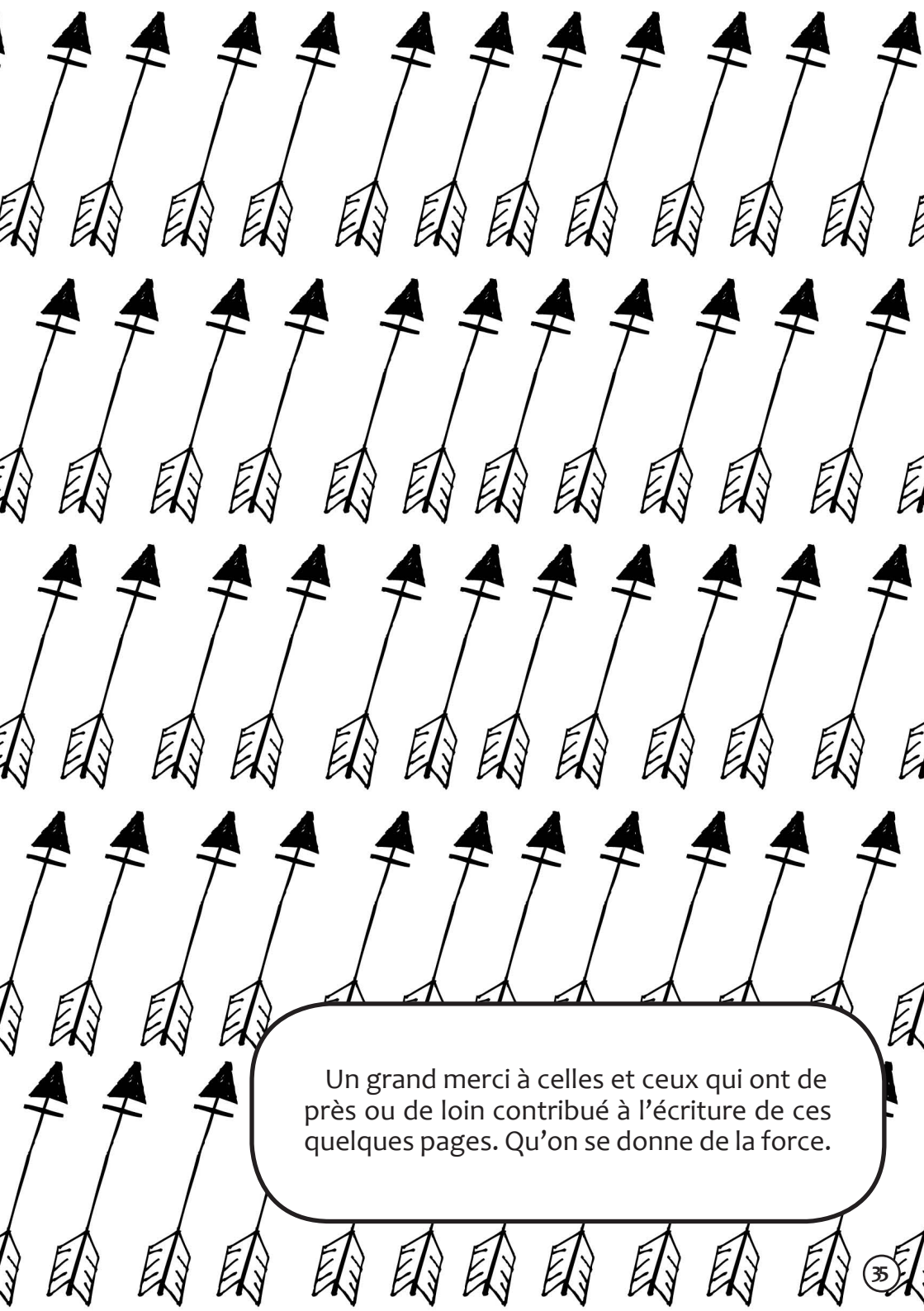
Paolo Freire, **Pédagogie de l'opprimé**, Maspero, 1974 (édition épuisée).
En condensé sur : <http://www.education-authentique.org/>

Elsa Miské, Margaïd Quioc, Anaïs Bourdet, **YESSS Un podcast de Warriors**.
<http://yessspodcast.fr/>

SCOP Le Pavé, **Le projet, Les cahiers du Pavé #1**, 2012.

Mathieu Hély, **Les métamorphoses du monde associatif**, PUF, coll. Le lien social, 2009.

André Gorz, **Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique**. Gallimard, coll. Essais Folio, 2004 (première édition de 1988).



Un grand merci à celles et ceux qui ont de près ou de loin contribué à l'écriture de ces quelques pages. Qu'on se donne de la force.

À CELLES ET CEUX QUI NE SE
CROIENT PAS ASSEZ ARMÉS



DECEMBRE
2018