

Sous la direction de  
Marion PEYRE

## Le livre noir de l'animation socioculturelle



Questions contemporaines

ISBN : 2-7475-9180-8  
Prix : 23,50 €  
260 pages

L'Harmattan

### L'Harmattan Édition - Diffusion

5-7, rue de l'École Polytechnique 75005 Paris - France  
Site internet : <http://www.editions-harmattan.fr>  
Comptoir et renseignement libraires : Tél. 01 40 46 79 20  
Service manuscrits et fabrication : [harmattan1@wanadoo.fr](mailto:harmattan1@wanadoo.fr) /  
Tél. 01 40 46 79 14 / Fax 01 43 29 86 20  
Service commercial et diffusion : [diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr) /  
Tél. 01 40 46 79 22 / Fax 01 43 25 82 03

### COMMANDE

23,50 € + 4,00 € de frais de port + 0,80 € par ouvrage supplémentaire.  
L'HARMATTAN, 7 rue de l'école polytechnique 75005 Paris  
Commandez en ligne : <http://www.editions-harmattan.fr>

Sous la direction de Marion PEYRE

## LE LIVRE NOIR DE L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE

*Du discours des associations sur le développement social  
aux pratiques antisociales des employeurs associatifs*  
Préface de Christophe DEJOURS

L'Harmattan

Collection Questions contemporaines  
2005

1901-2001 : la France fête le centenaire de la loi 1901. En de nombreux endroits du territoire, le monde associatif et l'État tiennent des manifestations festives célébrant les vertus démocratiques de leurs quotidiennes alliances. Les associations du secteur de l'animation socioculturelle, héritières pour une bonne partie d'entre elles de l'éducation populaire, ne manquent évidemment pas à l'appel.

À l'aune du discours des uns et des autres, à quelques détails près, tout irait bien dans le meilleur des mondes. Les associations constitueraient la condition nécessaire du bon fonctionnement de l'État républicain et de sa capacité démocratique. De surcroît, ce secteur de l'animation apparaît comme un nouvel eldorado en matière d'emploi.

2001 : voici cinq ans que l'union des syndicats CGT des Personnels de l'Animation et des Organisations Sportives et Culturelles a confié la coordination de cet ouvrage à Marion Peyre. Cette organisation syndicale de salariés couvrant les branches de l'animation, des centres sociaux et du sport, constate une augmentation sans précédent du nombre de cas de harcèlement moral, ainsi qu'une détérioration et une juridicisation croissantes des rapports sociaux.

Sous les effets simultanés de la décentralisation et des politiques publiques contractuelles se dessinent de plus en plus nettement de nouvelles configurations du travail social. Dans les champs conventionnels ici questionnés, celles-ci se traduisent par un double mouvement de professionnalisation et de précarisation des salariés. Situé à l'interface de la gestion de la commande publique et de la production d'un discours associatif saturé de valeurs, le salarié est de plus en plus soumis à des injonctions paradoxales et aux normes néo-tayloriennes de mobilisation de la force de travail : ici, probablement plus qu'ailleurs, le capitalisme s'appelle « développement », la domination s'appelle « partenariat », l'exploitation s'appelle « gestion des ressources humaines », et l'aliénation s'appelle « projet ».

Prenant acte de ce grand écart permanent entre discours et réalité, invisible même aux yeux d'une majorité d'acteurs du système, cet ouvrage collectif et syndical donne la parole aux salariés, et tente d'apporter un autre éclairage sur la réalité des rapports de domination – et leurs déterminants – à l'œuvre dans ce secteur.

### SOMMAIRE

Préface  
Avant-propos

INTRODUCTION : POURQUOI UN LIVRE NOIR ?

Une rupture générationnelle  
Une dérive de l'association vers l'entreprise marchande  
Une extension de la souffrance et du harcèlement au travail

PREMIERE PARTIE : L'ASSOCIATION D'ANIMATION SOCIOCULTURELLE

1. Histoires associatives

1.1 Le droit associatif dans l'histoire sociale  
1.2 Une histoire de l'éducation populaire en cinq temps  
1.3 L'éducation populaire dans le mouvement associatif

2. Le droit et les associations

2.1 La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association

2.2 La question des statuts associatifs

3. Une typologie des associations d'animation

3.1 L'association d'origine militante  
3.2 L'association d'origine professionnelle  
3.3 L'association d'origine institutionnelle  
3.4 L'entreprise commerciale à but lucratif

4. La commande publique aux associations... vers une logique d'entreprise marchande

4.1 La marchandisation du socioculturel  
4.2 La motivation des missions confiées aux associations  
4.3 Le rapport aux logiques publiques territoriales  
4.4 La question du rapport à l'économique, à l'entreprise / le rapport au travail et à l'emploi

5. L'association d'animation entre démocratie et gestion

5.1 "Militants" ou "bénévoles" ?  
5.2 L'opacité des conseils d'administration  
5.3 Des conseils d'administration sous influence  
5.4 Le rôle des fédérations  
5.5 Vers une marginalisation des conseils d'administration  
5.6 L'influence municipale : de la gestion directe à la gestion de fait

6. Municipalisations et gestion des personnels

6.1 L'entrée en scène des chambres régionales des comptes  
6.2 La municipalisation pure et simple d'une association  
6.3 La position de la Cour de Justice des Communautés Européennes  
6.4 Les politiques publiques contractuelles, vecteur de précarisation des emplois

DEUXIEME PARTIE : L'EMPLOYEUR ASSOCIATIF

7. L'hétérogénéité des statuts des personnels

7.1 Une diversité de statuts professionnels généra-

trice de conflits  
7.2 Le poids des emplois aidés  
7.3 Des inter-relations complexes entre bénévoles et salariés

8. Les pratiques de l'employeur associatif

8.1 La fragilité financière de l'association et la précarité comme modes de gestion du personnel  
8.2 Les dérogations au droit du travail : le temps effectif de travail non rémunéré  
8.3 Une situation de quasi "astreinte"  
8.4 La notion de contrat de travail dans une association  
8.5 Les personnels dits "occasionnels" des CVL  
8.6 La situation des professeurs / animateurs techniciens  
8.7 La formation professionnelle continue  
9. Le harcèlement moral et professionnel  
9.1 Ambiguïté des tâches et des missions  
9.2 Hyper activité, hyper-productivité et accumulation des tâches  
9.3 Evaluations au "comportement", subjectives et "psychologisantes"  
9.4 Le harcèlement lié au mandat syndical  
9.5 Agir ensemble contre le harcèlement  
9.6 Quelques critères d'identification du harcèlement moral au travail

TROISIEME PARTIE : ASSOCIATIONS D'ANIMATION SOCIOCULTURELLE ET SYNDICALISME

10. Les conditions d'existence du syndicalisme associatif

10.1 Du fonctionnement du dialogue social  
10.2 Les atteintes aux IRP et aux libertés syndicales

11. Pratiques managériales et état du syndicalisme dans quelques grandes fédérations

11.1 La ligue de l'enseignement  
11.2 La Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture  
11.3 L'Union Française des Centres de Vacances  
11.4 La Fédération Nationale Léon Lagrange  
11.5 La Fédération Nationale des Francas  
11.6 La Fédération nationale des centres sociaux et socioculturels

11.7 Vacances, Voyages, Loisirs

12. L'animation socioculturelle, un secteur d'activité comme les autres ?

12.1 Le débat sur la place du travail  
12.2 La souffrance des salariés comme analyseur politique  
12.3 Le piège de la "responsabilisation"  
12.4 La tyrannie de la "compétence"

CONCLUSION : ROMPRE SILENCE ET CONSENSUS

Alliance de l'éducation populaire et du syndicalisme ?

Le langage est un combat syndical  
Un nouveau rôle du syndicat ?

Sous la direction de Marion PEYRE

## LE LIVRE NOIR

### DE L'ANIMATION SOCIOCULTURELLE

*Du discours des associations sur le développement social  
aux pratiques antisociales des employeurs associatifs*

Préface de Christophe DEJOURS

L'Harmattan

Collection Questions contemporaines

2005

## Préface

À lire le texte qui nous est proposé, on éprouve d'abord un certain malaise en raison de la gravité des questions qu'il soulève : la dérive de l'éducation populaire et l'évolution des activités socioculturelles soulèvent des questions parmi les plus sérieuses sinon les plus graves de la société d'aujourd'hui ; à savoir : la politique et la culture. Il est vraiment fâcheux que les auteurs de ce livre se soient sentis dans l'obligation de se réunir pour écrire le contrepoint du thème principal qu'a été la célébration de la loi de 1901 sur les Associations. Car loin d'embellir et d'accompagner le thème comme dans la musique polyphonique, ce contrepoint fait franchement dissonance ! Et il faut bien reconnaître que la description qui nous est proposée est accablante. Je ne suis pas habilité à juger de la véracité ni de l'exactitude de ce qui est rapporté par les auteurs de ce livre. Je m'en tiendrai à dire que l'expérience limitée d'investigation et d'intervention dans ce secteur d'activité, à partir des méthodes de recherche du laboratoire que je dirige au Conservatoire National des Arts et Métiers, est assez convergente avec le tableau brossé dans cet ouvrage.

"Tableau" : le terme est prononcé et il rappelle un autre tableau fameux. Celui qu'avait donné Villermé en 1840. Il s'agissait alors du "Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les fabriques de coton, de laine et de soie", tableau terrifiant de la condition ouvrière au temps du capitalisme sauvage. Le livre qui nous est aujourd'hui proposé est aussi, on peut le soutenir, un tableau, celui des animateurs socioculturels dans les communes, les départements et les régions de France. Le rapprochement peut paraître absurde ou inapproprié et pourtant, si la situation est bien différente de ce qu'elle était il y a un siècle et demi, il y a aussi des analogies. Alors que massivement les problèmes de santé physique, d'hygiène et d'alimentation dominaient au XIX<sup>ème</sup> siècle, aujourd'hui dans notre pays, la souffrance a changé de lieu et de forme. Il ne s'agit pas des manufactures ni des fabriques, mais des activités de service. Et à la place des maladies et des mutilations du corps, s'imposent progressivement, au premier plan, la souffrance psychique et la psychopathologie.

Entre l'exaltation des bienfaits de la loi de 1901 sur les Associations et la description qui nous est donnée par les syndicalistes du secteur associatif, pourquoi un tel écart ? Parce que ces derniers réfléchissent et jugent à partir de leur expérience du travail et non seulement à partir des prétentions affichées par les associations. Or, sans référence au travail concret, il faut bien l'admettre, les descriptions qu'on nous propose de la réalité risquent d'être fausses. Alors que les gestionnaires et les politiques se réjouissent de leurs bilans toujours flatteurs, les autres, ceux qui font de l'animation socioculturelle leur métier, souffrent, s'épuisent, se découragent et se sentent bien souvent "au bout du rouleau". D'abord parce que le travail proprement dit montre que la définition même et la vocation des activités associatives

dans le secteur de l'éducation populaire et de l'animation culturelle a été profondément détournée de ce qu'elle était à l'origine. Les activités culturelles sont détournées de la "Kultur" proprement dite et transformées en production de biens et d'objets de consommation, ce qui est clairement une dénaturation. L'éducation populaire est détournée de son orientation politique en production de ce qu'on appelle pompeusement "lien social". Au mieux, ce terme connote la formation de liens entre des individus, au pire, il dissimule des pratiques orientées vers l'encadrement et le contrôle - au demeurant pas toujours très efficaces - de populations en difficulté.

L'écart entre la vocation culturelle et politique d'un côté, la réalité d'une fonction de tampon pour amortir les conflits sociaux de l'autre, l'écart entre le volontariat, le bénévolat, le militantisme, la création artistique et intellectuelle d'un côté, l'instrumentalisation cynique de l'autre - ces écarts donc - doivent être méthodiquement euphémisés, voire effacés par les dirigeants du système associatif.

Ce que montre ce livre, c'est que cette dissimulation n'est obtenue qu'au moyen de puissantes méthodes de contrôle et de domination exercées sur ceux-là même qui font le travail socioculturel, afin qu'ils travaillent et qu'en même temps on n'entende pas leurs objections ni leurs protestations.

On ne s'étonnera pas que dans ce secteur d'activités les souffrances et les pathologies consécutives au harcèlement soient particulièrement importantes. Elles se retrouvent ailleurs, dans le public comme dans le privé, mais effectivement ce qui remonte jusqu'à notre laboratoire au CNAM suggère que le secteur des activités socioculturelles est particulièrement touché. Le harcèlement, toutefois, n'est pas une nouveauté, il a toujours existé dans le monde du travail. C'est pourquoi il paraît peu probable que ce soit à lui seul qu'on doive la dégradation de la condition d'animateur, de formateur ou de militant qui est décrite dans ce livre. Est-il possible de caractériser les méthodes de domination responsables de cette évolution et de rendre compte de leur puissance incroyable ?

Il me semble que c'est aujourd'hui possible. Au centre du dispositif, il y a l'évaluation. Évaluation individuelle des performances, contrats d'objectifs, centres de résultats et de rentabilité. L'évaluation, quelle que soit sa forme, lorsqu'elle est couplée au chantage sur l'emploi, est un procédé extrêmement puissant de domination. L'évaluation fonctionne alors comme un management à la menace. Or il est facile de montrer que l'évaluation en général n'est pas seulement injuste, elle est fautive. Et elle est injuste parce qu'elle est fautive. Elle est toujours fautive parce que dans l'état actuel des connaissances scientifiques on ne sait pas évaluer le travail. L'évaluation tend à s'imposer partout, parce que tout le monde consent à l'évaluation. Pourquoi ? Parce que la plupart de nos contemporains pensent que tout en ce monde est évaluable. De ce fait, il n'y a pas de débat digne de ce nom sur l'évaluation. Un travail qui n'est pas évalué passe pour suspect et probablement médiocre. Le débat sur l'évaluation a été escamoté et tout le monde en est coupable, avec vraisemblablement une responsabilité particulière des scientifiques qui auraient dû et qui devraient encore montrer l'aberration de ces méthodes, alors même qu'ils ne font le plus souvent que les appuyer ou les légitimer pour des raisons qui mériteraient sûrement une analyse sociologique et politique particulière.

A l'évaluation il faut ajouter une deuxième méthode connue sous le nom de "qualité totale". La qualité totale est un contresens. Alors même qu'on affirme garantir la qualité et pouvoir la prouver, ce qui donne droit aux certifications ISO 2000, 2001, 9000, 9001, 12000, 13000, etc., la qualité totale n'existe pas. Elle est seulement un idéal. Car l'analyse du travail montre qu'il y a toujours des défauts, toujours des imprévus, toujours des pannes, toujours des incidents, toujours des accidents. Le résultat de cette tyrannie de la qualité totale, c'est qu'il faut frauder et presque toujours inventer corrélativement des habiletés à dissimuler la fraude.

La conséquence de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail (évaluation individualisée et qualité totale), qui sont, en fait, des nouvelles méthodes de domination, est que chacun est obligé, peu ou prou, dans tous les domaines, de faire en sorte que l'évaluation de son propre travail soit flatteuse, même lorsqu'il pense le contraire.

Ainsi sommes-nous conduits à exécuter un travail dont nous ne sommes pas fiers, tout 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 et celles 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. La trahison de ses propres valeurs est ici plus qu'ailleurs insupportable. D'où une souffrance redoutable et des risques sérieux pour la santé mentale de ceux et de celles qui interviennent dans le secteur de l'animation socioculturelle, de l'éducation populaire et du militantisme.

C'est aussi ceux et celles qui osent dire tout haut l'incohérence entre les objectifs affichés et la dénaturation du travail concret, qui sont le plus souvent exposés au harcèlement. Qu'on ne s'y trompe pas : les plus braves en général, les plus naïfs souvent, les plus honnêtes parfois sont, à cause de leur candeur, les cibles privilégiées du harcèlement. Les autres, plus roués ou plus prudents, se protègent en se taisant. La censure et l'autocensure dans le secteur culturel sont très importantes et contribuent à aggraver le malaise car il y a, certainement, une contradiction entre censure et liberté d'expression plus pénible dans ce milieu que dans tout autre.

L'intérêt de ce livre est de rendre visible non seulement ce que l'on vit dans ce milieu, mais de révéler ce que notre société ne veut pas reconnaître : à savoir que l'action culturelle et militante est aujourd'hui menacée par l'aliénation, tout autant et peut-être plus cruellement encore que dans le secteur de l'entreprise privée à but lucratif. Toute réflexion philosophique sur notre monde devrait tenir compte de ce livre qui nous enseigne comment la sphère propre de l'action est en passe d'être confisquée par les nouvelles formes de la domination. Car il est inutile de biaiser : ce qui est ici décrit de l'action syndicale vaut aussi pour l'action politique jusques et y compris dans les partis, où le politique s'atrophie pour laisser place à la concurrence de marché.

Ce livre, par ailleurs, est bien conçu. Il est clair et facile à lire, parce qu'il associe constamment aux analyses des illustrations exemplaires, des histoires de cas, des anecdotes, comme on le ferait dans un document clinique. Il y aurait beaucoup à dire sur de nombreux passages du livre mais une préface n'est pas un commentaire réglé. Je m'en tiendrai pour finir à faire remarquer que dans le contexte particulièrement difficile que cet ouvrage met au jour, il est vraiment remarquable qu'un collectif ait pu se constituer pour présenter, non pas une accumulation désordonnée de témoignages mais une synthèse. Beaucoup de travail et une vraie détermination sont sans doute derrière ces pages. On ne peut que saluer la manifestation d'une opiniâtreté qui est bel et bien parvenue à se faire plus forte que l'adversité. C'est un exemple.

Christophe DEJOURS

Psychiatre, psychanalyste, Directeur du  
Laboratoire de psychologie du travail et  
de l'action du Conservatoire National des  
Arts et Métiers (CNAM).