

**LA MAITRISE DU RISQUE : PRINCIPAL SUPPORT IDÉOLOGIQUE DU
RECOURS AU SALARIAT DANS LES ASSOCIATIONS À BUT NON
LUCRATIF (ABNL) À ABIDJAN (EMPOW'HER CI, BABY LAB, FONDATION
DES PARCS ET RÉSERVE DE CÔTE D'IVOIRE (FPRCI))**

**RISK MANAGEMENT: THE MAIN IDEOLOGICAL SUPPORT FOR THE USE
OF SALARIED EMPLOYMENT IN NON-PROFIT ASSOCIATIONS (ABNL) IN
ABIDJAN (EMPOW'HER CI, BABY LAB, FONDATION DES PARCS ET
RÉSERVE DE CÔTE D'IVOIRE (FPRCI))**

Mélissa Annick Amon SIKA

Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire
sikaamona@gmail.com

&

Dali Serge LIDA

Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire
sergedali.lida@gmail.com

Résumé : La présente étude analyse le recours au système salarial par certaines Associations à But Non Lucratif (ABNL) à Abidjan à l'instar de l'ONG Empow'her, la Fondation des parcs et réserves de Côte d'Ivoire (FPRCI) et Baby Lab. La méthodologie adoptée est qualitative et privilégie l'induction comme mode de collecte et de traitement des données issues de 12 entretiens individuels repartis selon les catégories suivantes : Conseil d'Administration (CA) des organisations à l'étude, Ministère de l'Intérieure et de la Direction Générale de l'administration du territoire (DGAT), syndicats, salariés et bénévoles d'Association à But non Lucratif (ABNL) à l'étude. Par ailleurs, l'étude pose le problème du recours au salariat par les ABNL à l'étude, en dépit de leur connaissance des risques tels que les grèves, les revendications et autres formes de tensions encourues. Cette tendance met à l'épreuve les fondamentaux associatifs. Dès lors, il devient nécessaire de comprendre pourquoi les ABNL s'inscrivent-ils dans le système salarial alors qu'il est porteur de risques pour leur fonctionnement ? Ce questionnement, abordé sous l'angle de la théorie de la « société du risque » du sociologue Allemand U. Beck (1986) a permis d'aboutir au résultat selon lequel le recours au salariat par les ABNL est lié à l'idéologie de la maîtrise des risques associés. Ce résultat s'articule en trois points : i) L'acceptation du risque lié au salariat comme une disposition cognitive du recours au salariat, ii) la responsabilité sociale face au risque comme facteur du recours au salariat, iii) la modernité réflexive comme un cadre de production et de contrôle des risques.

Mots clés : Risque, Salariat, Mutation, Illusion, ABNL

Abstract : This study analyzes the use of the salary system by some Abidjan NPOs such as the non-governmental organization (NGO) Empow'her CI, the Foundation of Parks and Reserves of Côte d'Ivoire (FPRCI) and Baby Lab. The methodology adopted is qualitative and favors induction as a method of collecting and processing data from 12 individual interviews divided

into the following categories: Board of Directors (CA) of the organizations under study, Ministry of the Interior and of the Directorate General of Territorial Administration (DGAT), trade unions, employees and volunteers of non-profit associations (NPOs) under study. In addition, the study raises the problem of the use of employees by the NPOs under study, despite their knowledge of the risks such as strikes, claims and other forms of tension incurred. This trend puts the associative fundamentals to the test. Therefore, why do NPOs join the salary system when it carries risks for their operation? This questioning, approached from the angle of the theory of the "risk society" of the German sociologist U.Beck (1986), led to the result that the use of wage labor by the NPOs is linked to the ideology of control of the associated risks. This result can be broken down into three points: i) acceptance of the risk linked to employment by NPOs as a cognitive disposition of recourse to employment, ii) social responsibility in the face of risk as a factor in recourse to employment, iii) modernity reflexive as a framework for the production and control of risks.

Keywords: Salary, Risk, mutation, illusion, non-profit organization

Introduction

Les associations à but non lucratif (ABNL) en Côte d'Ivoire plus précisément à Abidjan sont légion et multiformes, même s'il n'existe pas encore de statistique officielle pour les dénombrer. L'on peut compter parmi cette multitude d'associations, les coopératives, les fondations, les ONG, les amicales, les mutuelles, etc. Par ailleurs, elles sont toutes régies par le même cadre de réglementation depuis l'indépendance en Côte d'Ivoire en 1960¹ et en aucun cas n'est fait mention de leurs spécificités dans leurs modes de fonctionnement. Ainsi, plusieurs associations de différentes formes ont évolué sous cette loi. Mais, certaines d'entre elles s'inscrivent désormais dans le recrutement de personnels salariés, alors que les associations ont toujours été perçues comme des lieux de pratique bénévole sans rémunération salariale. De plus, leur fonctionnement a toujours été marquée par la présence d'une catégorie d'acteurs connus sous la dénomination de « membres » ou d'« adhérents » avec un système de fonctionnement axé sur le bénévolat.

C'est d'ailleurs, cette manière d'appréhender les associations qui emmènerait certains auteurs à soutenir que les ABNL ont un fonctionnement différent de celui des entreprises lucratives. Et, ne peuvent par conséquent être assimilées à l'économie marchande dans le sens où elles sont le lieu d'expression du don de soi, du partage et de l'entraide. A. Caillé (2007). Et, même si, en Côte d'Ivoire aucune étude statistique n'a encore été divulguée, le salariat s'installe dans les ABNL.

Le salariat fait intervenir un cadre normatif typique au salariat le « code du travail ²», dont les réalités ne prennent pas forcément en compte l'éthique associative. Dès lors,

¹ Ce cadre normatif portant déclaration des associations à but non lucratif en Côte d'Ivoire est régi par la loi n°60-315 du 21 septembre 1960.

² Loi N°2015-532 du 20 Juillet 2015 portant Code du travail, adopté à l'Assemblée Nationale

le traditionnel désintéret personnel et financier ne cadre plus avec les nouvelles réalités associatives. Nous assistons à une reconfiguration de « l'engagement associatif ». Marie-Christine. C, et P. Ughetto (2009), renchérissent cette assertion en soutenant que : malgré que les associations aient toujours cherché à établir une différence entre leur mode de fonctionnement et celui des entreprises lucratives, elles se retrouvent face à certaines réalités qui les pousse à la recherche d'efficacité dans l'accomplissement de certaines tâches. Ceci, se justifie par l'ampleur de leur activité ou au regard des exigences qui s'imposent à elles (respect de règles d'hygiène, précision de la tenue de la comptabilité...). De ce point de vue, elles ne peuvent s'en remettre qu'aux seules bonnes volontés et à l'esprit engagé ou militant. Il faut de la technicité et une capacité à assumer les grands volumes d'activité (notamment toute une ingénierie) qui s'oppose à l'idée d'impréparation, voire d'amateurisme. Le système salarial semble s'imposer face à l'influence des avancées techniques, technologiques et innovatrices pour donner forme aux associations dites « professionnalisées » D.Thierry (2007).

Cette réalité traduit l'émergence d'une nouvelle forme d'ABNL qui en s'inscrivant dans le salariat se retrouve pris au piège dans un système de gestion hybride mobilisant à la fois les bénévoles/volontaires et salariés. Ces acteurs associatifs diamétralement opposés dans leurs statuts et rôles au sein des ABNL sont soumis à deux différents systèmes de fonctionnement (système bénévole/volontaire et système salarial) au sein d'une même association. Cette gestion bivalente du monde associatif est plus prononcée avec les associations dites employeuses, c'est-à-dire les associations qui s'appuient sur l'emploi salarié pour réaliser leur projet associatif. M. Akesbi (2021) Une transformation du secteur associatif ne passe pas inaperçue dans la littérature sociologique. D'abord, le secteur associatif est un monde du travail à part entier, traversé par des conditions d'emploi souvent précaires [prégnance des CDD et des temps partiels, faibles salaires M. Hély (2009), et caractérisé par des relations salariales bien singulières, notamment parce que les employeurs et employeuses sont des bénévoles. Invitant à dépasser une image enchantée du salariat associatif, la question des conflits a également bien été documentée dans les associations, mettant en exergue les frictions entre bénévoles et salariés dans la prise en charge du travail associatif A. da Silva (2011); M. Falcoz et E. Walter (2010), les tensions engendrées par la professionnalisation du monde associatif A. Dussuet et al. (2007), et les difficultés de la formalisation de la fonction employeur S. Cottin-Marx et al. (2015). La création en 2010 d'un syndicat propre aux salariés du secteur associatif (syndicat ASSO) atteste d'une réelle conscientisation de la nature des rapports sociaux en jeu au sein des associations M. Hély et M. Simonet (2011).

Le Code du travail ivoirien (519 pages) contient l'ensemble des textes législatifs et réglementaires régissant le droit du travail. Ce Code est un document 2 en 1 car il prend également en compte la Convention Collective Interprofessionnel

Les ABNL embrassent de ce fait un processus de mutation organisationnelle. Ces mutations impliquent des risques qui serait intéressant de questionner sous le prisme de la théorie de la société du risque U. Beck (1986) à travers l'idéologie de de la maîtrise du risque. Pour en déduire l'explication sociologique d'un tel positionnement.

1. Approche méthodologique qualitative

Les techniques documentaires, les entretiens et observations directes auprès des ABNL Empow'her CI, Baby Lab et fondations des parcs et réserves de CI, toutes à Abidjan ont permis le recueil des données de l'étude.

Les techniques de boule de neige et choix raisonné ont servi à l'identifications des catégories d'acteurs. Ces positionnements s'expliquent par le fait que, le choix des ABNL à l'étude a été recommandé bien qu'ayant fait objet d'une sélection compte tenu d'un certain nombre de critères résumés dans le tableau suivant

Tableau 1 : d'identification des ABNL et de critères de sélection

Identification	Critères de sélection
Empow'her Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none">- Association étrangère déclarée- Ayant aumoins 5 ans d'existence- Employant aumoins un salarié- Association ayant répondu favorable à l'enquête
Babylab	<ul style="list-style-type: none">- Association ivoirienne déclarée- Ayant aumoins 5 ans d'existence- Employant aumoins un salarié
Fondation des parcs et réserves de Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none">- Association ivoirienne décrété d'utilité publique- Ayant aumoins 5 ans d'existence- Ayant aumoins un salarié

Source : enquête de terrain, 2021

Quant aux critères de choix des participants à l'étude, il a été fait de manière raisonnée en rapport avec la spécificité de la question de recherche. En clair, cela a consisté à cibler des personnes ressources c'est-à-dire les acteurs en lien directe ou indirecte avec la salarisation des ABNL à l'étude entre autres les responsables de ces ABNL, le Ministère de l'Intérieur, la Direction Générale de l'Administration du Territoire (DGAT) régulateurs du fonctionnement des ABNL en Côte d'Ivoire, Les syndicats chargés de défendre les droits et intérêts des salariés, les salariés et les bénévoles des différentes ABNL à l'étude.

Les guides d'entretiens élaborés se sont articulés autour de six thèmes : Genèse historique et dynamisme des ABNL à l'étude, Cadres sociaux et normatifs des ABNL à l'étude, Productions idéologiques (idéologies croyances, valeurs, représentations et perceptions etc.) en rapport avec le recours au salariat au sein des ABNL à l'étude, les pratiques matérialisant la production du salariat au sein des ABNL, le statut et la position sociales des acteurs en interaction au sein des ABNL à l'étude, les enjeux liés

au comportement des acteurs, bénévoles, salariés, membres fondateurs et institutions de tutelle.

Trois (3) guides d'entretiens individuels semi-structurés ont été élaborés et soumis aux trois catégories sociales distinctes d'enquêtés faisant l'objet d'étude réparties comme suit :

Tableau 2 : Cibles et critères de choix des participants

CIBLES	PARTICIPANTS EFFECTIF ET	CRITERES DE CHOIX DES PARTICIPANTS
POPULATION CIBLE	2 membres du conseil d'administration	Le conseil d'administration est l'organe qui donne les orientations et prend les décisions sur le fonctionnement des ABNL.
LES TEMOINS PRIVILEGIES	3 salariés, 3 bénévoles et 2 membres de syndicats	Ces acteurs représentent l'organe opérationnel des associations ils sont au cœur des décisions du conseil d'administration.
LES EXPERTS	1 agent Ministère de l'Intérieur, 1 agent de la Direction Générale de l'Administration du Territoire (DGAT),	Ces organes sont celles mandatées par l'Etat ivoirien pour la déclaration et la régulation des associations en Côte d'Ivoire.

Source : enquête de terrain 2021

Les différentes données ont été analysées à partir de l'analyse de contenu thématique. Elle a permis de dégager les catégories analytiques et les concepts liés aux résultats. Cette méthode d'analyse a permis d'évaluer les facteurs internes et externes favorisant le maintien du salariat au sein de ces ABNL.

2. Résultats et discussion

2.1. Résultat de l'étude

L'idéologie de la maîtrise du risque selon la théorie mobilisée est une forme d'illusion qui suit un processus qui part de l'acceptabilité du risque, de la responsabilité sociale face aux risques et aux moyens mobilisés pour contourner les risques.

Ainsi, les résultats de la présente étude s'articulent autour des trois (3) points susmentionnés.

2.1.1. L'acceptation du risque lié au salariat : une disposition cognitive du recours au salariat

L'acceptabilité du risque est un aspect de l'illusion de la maîtrise du risque. L'adoption du salariat résulte d'une disposition psychosociologique de la part des

ABNL. Les ABNL à travers leurs conseils d'administrations décident de manière rationnelle de s'inscrire dans le salariat. Cette rationalité part du fait que le conseil d'administration est l'organe de réflexion qui statue sur le fonctionnement des ABNL. Par conséquent, opter pour le salariat sous-tend qu'ils ont évalué les implications d'un tel fonctionnement non seulement en termes de risques mais également d'opportunités. Adopter le salariat relève donc d'une disposition cognitive de la part des responsables des ABNL. Rappelons que leur mode de fonctionnement normatif ne contraint en rien les ABNL à l'étude à opter pour le salariat. Le faire dénote non seulement de la volonté des dirigeants d'ABNL mais également de la manière dont ils analysent la probabilité d'apparition des risques et des moyens dont ils pensent disposer pour contourner éventuellement ces risques.

« ... mais le conseil d'administration dit non ce n'est pas judicieux de recruter, il faut attendre, car le fait de recruter implique certaines dispositions.... Bon d'abord il faut faire une gestion efficiente c'est-à-dire qu'on analyse quand on veut ouvrir un poste on demande, c'est de voir est-ce que par rapport aux besoins y a nécessité de recruter est ce que le fait de recruter ça implique quoi ? ... » Extrait d'entretien

Cette disposition cognitive présente le salariat comme une solution à un besoin exprimé au sein des ABNL à l'étude. Et, face à ce besoin elles acceptent de recruter du personnel salarié malgré les exigences que cela implique. En outre, l'une des principales exigences est le respect des droits et devoirs des salariés. Ceci est détaillé dans le code du travail³ ivoirien.

Ainsi, le présent code du travail autorise les grèves, les revendications salariales, les licenciements, l'intervention syndicale, la saisie du tribunal de travail en cas d'abus ou d'exploitation du salarié. Autant, d'éléments qui demeurent préjudiciable pour les associations de type loi 1901. Dans la mesure où ils constituent des éléments de risque à la réalisation du projet associatif ou aux valeurs et éthiques prônées par les ABNL.

Ce verbatim l'illustre parfaitement

« On parle d'association à but non lucratif normalement et non des entreprises qui emploient des salariés eux c'est normal parce qu'ils font du profit. Mais les associations dont on parle sont à but non lucratif donc comment elles font pour payer ces salariés ? ... donc là ça devient problématique pour ces structures-là c'est pour quoi dans la loi on parle de membres ou d'adhérents ceux-là ils ne sont pas payés dont s'est plus facile de travailler avec eux dans les associations. » (Préfet ministère de l'intérieur) » Extrait d'entretien

Malgré, leur connaissance sur les implications du travail salarial en termes de risques, les ABNL décident de l'adopter. Pour ces structures, même si le salariat implique des risques, il n'en demeure pas moins une nécessité pour leur fonctionnement au regard des nombreux défis auxquels elles sont confrontées.

³ Ce code du travail est une disposition normative qui régule les relations entre employés et employeurs. Il comporte des sanctions tant du côté du salarié que du côté de l'employeur en cas de non-respect des éléments dudit Code.

« ... je sais que les grèves et revendications salariales dans les associations ça existe même dans les entreprises privées ça existe, et la plupart des associations ne vivent que par des dons des bailleurs de tout ça donc il peut souvent arriver qu'il n'ai pas les moyens financier pour payer leurs salariés, humm mais chez nous ici on traite bien les salariés... oui dans les deux cas rien n'est garanti, l'entreprise commerciale peut avoir des difficultés tout comme l'ong aussi parce que y a plus de fonds, si un bailleur se retire, si un bailleur se retire l'entreprise commerciale aussi peut perdre des marchés peut perdre des clients donc le temps ça va se ressentir » Extrait d'entretien

Dès lors, le salariat qui est considéré selon la rhétorique comme un risque de dysfonctionnement pour les ABNL, n'est plus perçu comme tel dans le cas des ABNL à l'étude. Puisqu'elles définissent leur mode de fonctionnement comme relevant des compétences de salariés et se prédisposent par conséquent à fonctionner comme tel. Elles perçoivent le salariat comme partie intégrante de leur processus de maturation et de développement. Pour, les ABNL comme Empow'her CI, FPRCI et Baby Lab CI, le salariat a des risques comme le bénévolat, pour eux le risque est présent partout, dans toutes les prises de décisions.

Elles sont donc inscrites, dans une forme de transformation positive du salariat contrairement au bénévolat qui est leur mode de fonctionnement de base. Cette transformation positive avec le salariat les emmène à accepter la prise de risque en priorisant les avantages, les possibilités d'ascension que leur offre le salariat.

2.1.2. La responsabilité sociale face au risque : facteur du recours au salariat

La responsabilité sociale face à la gestion des risques est un facteur déterminant de l'assurance en la maîtrise desdits risques. Par ailleurs, Les dirigeants de ces ABNL endossent la pleine responsabilité du risque, puisque le risque est produit par ces derniers à l'intérieur de leurs structures respectives. Ils coordonnent la gestion de leurs organisations en fonction de leurs orientations personnelles et en fonction des charges qu'ils pensent pouvoir supporter. Pour ce faire, ils mettent en place des dispositifs organisationnels pour assumer la prise de risques à travers le recrutement de personnels compétents, les renforcements de capacités à l'interne, les règlements internes de fonctionnement. Autant de dispositions, pour préparer les membres de ces associations aux changements.

Ce verbatim l'illustre bien :

« ... et même 'il arrivait qu'on n'arrive pas à le payer nos gas là sont préparés à ne pas s'éterniser ici hein parce qu'on leur dit toujours que c'est un tremplin pour les emmener à trouver mieux ailleurs à construire eux même leur propre projet voilà un peu... » Extrait d'entretien

Ce qui renvoie, in facto, à un choix raisonné qui est soutenu par les moyens dont ils pensent disposer pour maîtriser ou contrôler d'éventuelles risques liés à l'adoption du salariat. La responsabilité sociale face aux risques se mesure, dès lors, par une prise de conscience des effets induits du salariat de la part des dirigeants des ABNL à l'étude.

Par ailleurs, ils se donnent les moyens d'assumer les responsabilités liées à ce fonctionnement bivalent. Dans un premier temps, ils feignent de dissocier le travail bénévole du travail salarié au sein de leur structure. Ils s'engagent également à respecter les contraintes liées au système salariale entre autres : le recrutement de personnel sur la base de contrat de travail formulé de sorte à faire mention des droits et devoirs de chaque partie. En outre, ils s'engagent à faire respecter et à respecter le terme du contrat de travail, aussi à la protection sociale des salariés conformément au code du travail.

La responsabilité sociale devient donc un mécanisme de légitimation de la prise de risque. Cette responsabilité sociale des ABNL à l'étude renvoie donc à des principes d'autonomisation, de transcendance et de liberté eux-mêmes disséminés de doutes, d'incertitudes face aux risques. Car, c'est leur conscience du risque qui les emmène à être encore plus responsables et à considérer leurs droits et devoirs comme des dogmes.

« Ici nous recevons la visite de l'inspection du travail donc il ya des choses qu'on ne peut pas se permettre de faire nous veillons au bon traitement de nos employés, les salaires qu'on proposent ici sont plus élevés que dans certaines entreprises parce qu'on veut que nos employés se sentent à l'aise. Extrait d'entretien

En somme, les ABN qui emploient des salariés sont celles qui ont le plus de responsabilités, car, confrontés à des risques énormes entre autres les grèves, les revendications, les interventions syndicales et judiciaires. Ainsi, plus les risques sont élevés, plus grande est la responsabilité sociale de ces ABNL à l'étude et c'est ce haut sens de la responsabilité sociale développé au sein de ces structures qui nourrit leur illusion de la maîtrise du risque.

2.1.3. La modernité réflexive : un cadre de production et de contrôle des risques

La modernité dans laquelle nous vivons est baptisé par U. Beck (1986), de « modernité réflexive » où la société se détache des pratiques classiques ou traditionnelles, pour elle-même se repenser à travers diverses formes d'expositions et d'adaptations aux risques.

Les ABNL à l'étude sont en phase avec cette modernité réflexive, car, elles se détachent des pratiques traditionnelles de fonctionnement (bénévolat /volontariat), pour s'inscrire dans une gestion « moderne » voire « hybride » en incluant le salariat. Cette tendance à la salarisation au sein des associations à l'étude renvoie à une forme de réflexive face aux exigences de la modernité.

Ce verbatim l'illustre bien :

« ...comme je l'ai dit nous c'est un cas particulier, on est un Trust fund donc il faut absolument les salariés, on ne peut pas prendre des bénévoles pour faire le travail que nous faisons ça ce n'est pas possible, parce que c'est un travail c'est du full time ça veut dire c'est du temps plein. Celui qui fait ça il n'a pas autre chose à faire, moi je viens au travail j'ai des dossiers à traiter je ne peux pas me permettre de faire autre chose voilà. Un travail qui vraiment 1, demande une technicité

poussée et puis ça demande du temps, ça là pour faire du bénévolat c'est compliqué... » Extrait d'entretien

L'adoption du salariat émane d'une décision objective et rationnelle qui dénote de la capacité des ABNL à produire et gérer les risques. Pour ce faire, elles fabriquent des mécanismes de contrôle de ces risques en utilisant les salariés eux-mêmes pour éliminer les risques que leur présence pourrait engendrer. En effet, des mécanismes de contrôle sont utilisés pour contourner ou maîtriser ces risques en l'occurrence:

- Le recrutement des salariés : il se fait par appel d'offre sous la base de compétences et de qualifications,
- Les règlements internes : les ABNL établissent des règlements internes en leur sein pour maintenir le contrôle sur les salariés et préserver leurs valeurs et éthiques associatives,
- Le lien de subordination : les salariés sont sur les ordres du directeur exécutif qui à son tour fait appliquer les décisions du conseil d'administration,
- Obligation de résultat : contrairement aux bénévoles les salariés ont obligations de résultats,
- Existence de profil de carrière : les salariés les plus performants accèdent à des postes de responsabilités,
- Les avantages sociaux des salariés : les salariés sont déclarés à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) et ont des assurances maladies,
- Etablir une relation de confiance avec les partenaires : cette relation de confiance est basée sur la proposition de projet viable et à grand impact, sur le professionnalisme, le respecter du délai des livrables, mise à disposition des rapports annuels, l'atteinte des objets fixés au minimum à 50%.

Ces différentes stratégies de contrôle développées au sein des ABNL les confortent dans leur position d'associations employeuses. Par ailleurs, la probabilité que des événements circonstanciels apparaissent pour ces structures semble être réduite ou maîtrisée en amont. Cela est corroboré par le verbatim qui suit :

« ... non pas forcément, quand tout va bien tout va bien, maintenant moi c'est si y a un petit euh problème comme j'ai dit , chaque agent est jugé en fonction de ses termes de référence donc chaque trimestre je demande à chaque agent de me faire le rapport de ses termes de référence sur la base d'un programme d'activité annuel, on a un programme d'activité annuel donc chaque sait ce qu'il a à faire donc à la fin de chaque trimestre chacun fait le point, et puis voilà c'est comme ça qu'on procède » Extrait d'entretien

Cette maîtrise est perceptible par l'inexistence a priori de grèves de revendications ou de toutes autres formes tangibles de dysfonctionnement. En effet, les risques de dysfonctionnement selon, nos investigations sont généralement d'ordre financière. Par ailleurs, tant qu'une association est capable de payer ces salariés et de les faire travailler dans de le respect de leurs droits sociaux, la probabilité qu'il est des incidents majeurs est réduite. Car, pour elles, le salariat est un catalyseur financier dans la

mesure où il leur permet d'accroître leur chance de financements à travers la performance des employés qui travaillent à plein temps sur les projets.

Le monde associatif est en pleine mutation et cette mutation génère des changements organisationnels au sein de ces structures surtout avec la mondialisation et les avancées techniques et technologiques. Les associations tendent donc à ouvrir leurs portes au salariat par la création de postes « stratégiques » qui nécessitent des compétences dont l'association ne dispose pas forcément auprès des bénévoles. Cependant, toutes ces dispositions ne garantissent pas forcément la maîtrise effective de ces risques, car le risque en lui-même est aléatoire.

3. Discussion

3.1. *Le milieu associatif : Entre mutation et valeurs associatives*

La présente étude analyse le salariat comme une mutation du milieu associatif qui présente des risques que les dirigeants d'ABNL tendent à contourner ou maîtriser. Pour M. Simon (2012), renchérit pour parler d'une transformation du travail associatif en travail salarié entraîné par les mutations de l'environnement économique, institutionnel et réglementaire des associations.

Bien vrai que, l'étude traite des mutations d'ordre organisationnel liées au salariat, il existe dans la littérature différentes analyses qui convoquent d'autres types de mutations au sein du monde associatif. En effet, M. Hély (2009), emploie dans ces travaux sur « *Les métamorphoses du monde associatif* », le concept de métamorphose pour parler des mutations du monde associatif marqué par la professionnalisation et la marchandisation du monde associatif. Pour lui, ces mutations sont d'ordre identitaires, car les associations de type loi 1901⁴ sont dans un processus de restructuration en « entreprise associative ». E. Marchal (1984) ; M. Hély (2009)

En outre, elles observent également une évolution des formes de bénévolat. Les chercheurs parlent désormais de bénévolat rémunéré ou encore de bénévolat de compétences ou professionnel D. Ferrand-Bechman (2000) ; D. Demoustiers (2002) ; D. Bernardeau-Moreau & M. Hély (2007) ; T. Bourgoin (2014). Le bénévolat et le volontariat sous leur forme originelle est qualifiée « d'amateur » tendent à laisser la place à la professionnalisation sur toutes ces formes.

A contrario, les mutations observées pour F. Turcan (2017), sont plutôt d'ordre institutionnel. Il défend la position selon laquelle, ces changements et mutations sont en grande partie liés à l'implication toujours plus forte de l'Etat. Et, qu'en devenant les partenaires privilégiés des pouvoirs publics, les groupements associatifs tendent à s'éloigner des spécificités de fonctionnement qui font la particularité de leur base adhérente que, pourtant ils représentent.

⁴ La loi de 1901 définit le statut d'une association à but non lucratif (ABNL). Une association loi 1901 est une « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices ». L'association loi 1901 **repose** donc sur un élément particulier : le but désintéressé.

Aussi avons-nous, des mutations d'ordre économique, selon l'analyse de J. Bastide (2015), marqué par la baisse sensible des financements publics, qui semble inéluctable aujourd'hui. Cette baisse de financement a conduit de nombreuses associations à appréhender différemment le recours aux fonds privés, voire à envisager favorablement un partenariat avec l'entreprise, une pratique longtemps perçue comme contre nature.

En définitif, le milieu associatif est marqué par plusieurs mutations qui fondent son fonctionnement.

3.1.1. *La gestion des risques liées aux mutations au sein des ABNL*

Les mutations observées au sein du milieu associatif engendrent plusieurs incertitudes ou risques qu'elles soient d'ordre organisationnel, politique, économique ou social.

Notons que la sociologie analyse le risque sous deux angles. L'un quantitatif analysé par U. Beck et A. Giddens, repris par B. Ramanantsoa (2005), qui soutend que la société actuelle est société de risque et l'autre qualitatif analysé par B. Stahl et A. Mangan (2003), selon laquelle le risque est une construction sociale.

Niffle cité par A. Saida (2019), approfondit pour dire que « si le risque est existentiel, il dépend non seulement d'aléas exogènes, mais principalement des dispositions prises, c'est-à-dire des conditions de maîtrise des situations ».

Dans le cas plus spécifique des associations, B. Enjolras (1996), fait une analyse des risques au sein des associations. Pour lui, les militants créent. Puis, par la professionnalisation, ils accroissent les incertitudes auxquelles ils répondent par des méthodes d'organisation et de gestion et par la soumission au politique pour stabiliser les ressources. Il s'agit notamment de la perception du risque propre à chaque individu qui conditionne, entre autres, la reconnaissance même de l'existence du risque. Cette analyse, corrobore les résultats de cette étude qui démontre que face aux incertitudes connues ou inconnues liées à ces mutations les dirigeants d'organisations mobilisent des ressources contrôler ou maîtriser le risque.

D'un autre côté, G. Koenig (1989), dans une gestion fonctionnelle du risque défend qu'il faut « réduire la complexité du projet en le décomposant et en l'autonomisant, abaisser aussi rapidement que possible l'exposition au risque et utiliser l'expérience disponible au sein ou à l'extérieur de l'organisation sont des suggestions qu'il convient d'appliquer avec doigté, afin que la réduction du risque n'aboutisse pas à dénaturer profondément le projet ».

Ce mode de gestion des risques sera remis en cause par la suite par ce par J. Aubert et al (2004), à travers le concept « l'externalité négative » c'est à dire une gestion qui met l'accent sur un risque spécifique, sans tenir compte des interactions potentielles, est susceptible de créer ou aggraver d'autres types de risques.

Kloman (2003), renchérit pour dire que la division de la gestion des risques en compartiments n'a pas de sens. L'incertitude doit être prise en considération dans sa

globalité ainsi que les corrélations entre les risques avant de prendre toute mesure ou décision responsable.

Ces différentes approches démontrent que les ABNL qui emploient des salariés sont en perpétuelle réflexion pour pouvoir anticiper ou gérer les risques liés aux incertitudes générées. Ceci, en vue de développer leur proactivité face à la gestion des risques.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons retenir que cette étude pose le problème du recours au système salarial par les ABNL à l'étude dans leur fonctionnement en dépit de leur inscription dans un dispositif normatif construit autour du travail associatif et de leurs connaissances des risques associés au salariat en occurrence les grèves, revendications et autres formes de tensions.

De ce fait, la question centrale est de savoir ce qui explique le recours au système salarial des ABNL à l'étude en dépit de leur inscription dans un travail associatif et de leur connaissance des risques associés à ce système. Ainsi, l'objectif général de cette étude vise à analyser le recours au salariat de ces ABNL en dépit de leur inscription associative et des risques induits comme le produit d'une illusion liée à la maîtrise des risques associés au système salarial.

Par ailleurs, l'objectif général de l'étude a permis d'aboutir aux résultats suivants : L'acceptation du risque lié au salariat par les ABNL, La responsabilité face au risque lié au salariat et la modernité réflexive cadre de production et de maîtrise du risque. Ces résultats se fondent sur l'hypothèse selon laquelle le recours au salariat par les ABNL Empow'her CI, Babylab et FPRCI est lié à une illusion de la maîtrise des risques associés au salariat dans un contexte de modernité réflexive.

Notons que la présente étude n'a pas une remise en cause autres approches en matière de gestions associatives, mais plutôt attirer l'attention des uns et des autres sur les mutations de manière générale mais en particulier les mutations organisationnelles qui génèrent des incertitudes qui mérites d'être prises en compte dans l'analyse du monde associatif. Car, l'ère de la modernité réflexive dans laquelle nous sommes offre de nouvelles perspectives et de nouveaux champs d'actions aux ABNL.

Références bibliographiques

- ANGOT Sylvère et COTTIN-MARX Simon, 2015, Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi, *Mouvements*, no 1, p 60-69.
- AUBERT Jean-Pierre et Rachel BEAUJOLIN-BELLET, 2004, Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation., *Travail et emploi*, 100, p 99-112.
- BASTIDE Jean, 2015, Les mutations institutionnelles du monde associatif, *Mouvements*, 2015, no 1, p. 26-37.
- BECK Ulrich, 1986, *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, trad. L. Bernardi, Paris, Aubier.
- BOURGOIN Thierry, 2014, De « l'inadapté » aux « besoins éducatifs particuliers », *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, no 4, p 269-286.
- CAILLÉ Alain, 1998, Don et association. *Revue du MAUSS*, vol. 11, no 1, p. 75-83.
- COMBES Marie-Christine et Pascal UGHETTO, 2010, Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant?, *Socio-logos, Revue de l'association française de sociologie*, n°5.
- DA SILVA Alves, 2011, Complainte du salarié, entrain du bénévole : travail rémunéré et travail gratuit au sein d'un centre social associatif, in Jacquot, L. (ed.), *Travail et dons*, Presses Universitaires de Nancy, p 49 - 62.
- DAN Ferrand-Bechmann, 2000, *Le Métier de bénévole*, FeniXX, Paris, Éditions Economica-Anthropos.
- DEMOUSTIER Danièle, 2002, *L'économie sociale et solidaire: s' associer pour entreprendre autrement*, Presses de l'Université du Québec, vol. 4, n° 4, p 97-116.
- DUSSUET Annie, FLAHAULT Érika et LOISEAU Dominique, 2013, Le genre est-il soluble dans les associations féministes ? *Cahiers du genre* 2, p 5-17.
- FALCOZ Marc et WALTER Emmanuelle, 2009, Être salarié dans un club sportif: une posture problématique. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, no 108, p 25-37.
- HÉLY Matthieu, 2009, Travail d'utilité sociale et utilité sociale du travail, *Le salariat dans les services sociaux et de santé d'intérêt général, Notes de l'Institut européen du salariat*.
- HÉLY Matthieu et SIMONET Maud, 2011, Le monde associatif en conflits : des relations professionnelles sans relation?, in BEROUD, S., DOMPNIER, N. Et GARIBAY, D. (dir.), *L'Année sociale, Syllepse*, Paris, p 127-139.
- KLOMAN Felix, 2003, *Integrated Risk Assessment : current views of risk management*, Editor : risk management, In : <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PD>.

- KOENIG Gérard, 1989, La gestion des risques, In : Encyclopédie de gestion, Paris, édition Economica.
- MARCHAL Emmanuelle, 1984, Une approche de l'emploi dans le secteur associatif, *Revue des études coopératives*, no 12, p. 66-76.
- MOREAU Denis Bernardeau et HÉLY Mathieu ,2007, Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002, *Sociologies pratiques*, no 2, p 9-23.
- RAMANANTSOA Bernard ,2005, Entreprises, arrêtez de vous dire responsables... de tout!,
- SIMONET Maud, 2012, Le monde associatif : entre travail et engagement », dans : Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*, Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, Quadrige , p 195-212.
- THIERRY Dominique ,2007, Le bénévolat, facteur de retour à l'emploi?, *Pour*, vol. 193, no. 1, p 31-35
- TURCAN François, 2017, Les mutations de l'identité et des pratiques associatives : l'exemple de l'Uniopss, 96.