



HAL
open science

Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise. De l'intérêt général à l'utilité sociale? La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne, Harmattan, pp.147-162, 2006. hal-00829804

HAL Id: hal-00829804

<https://hal.science/hal-00829804>

Submitted on 3 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise

Bernardeau Moreau Denis

EA Analyse comparée des pouvoirs. Université de Marne la Vallée

Résumé

Cette étude porte sur les dirigeants bénévoles de la Fédération Française de Tennis. Il s'agit de montrer que la professionnalisation concerne aussi ces bénévoles dont le rôle les apparente de plus en plus à agir comme des employeurs dans un milieu assimilable à celui du travail, dont également le niveau de qualification dans le tennis est plus élevé aujourd'hui qu'hier.

INTRODUCTION

Le secteur de l'économie sociale connaît aujourd'hui une transformation profonde de ses structures et de ses acteurs. On peut distinguer les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Parmi les associations, il y a celles à vocation sportive qui représentent plus de 20 % des associations en activité aujourd'hui. Dans ce secteur d'activité, le processus de professionnalisation accompagne celui de marchandisation maintes fois souligné depuis les années 80 et conduit à effacer progressivement le bénévolat traditionnel et la culture amateur qui lui était jusque là associée. Peu à peu, le secteur associatif tend à fusionner avec le secteur privé commercial obligeant les acteurs et les responsables politiques à redéfinir le modèle associatif et prendre acte de ses nouvelles formes de coopération et d'intégration sociale. Désormais, au mot association, on préfère ceux « d'entreprise à utilité sociale » ou encore « d'entreprise associative »¹, signe que des transformations profondes s'opèrent, signe aussi que l'innovation sociale s'exprime par des formes renouvelées d'organisation entre les acteurs associatifs recherchant un compromis acceptable entre la tradition communautariste et l'individualisme moderne moins porté sur les grands projets de société.

¹ Comme le souligne Hély, « utiliser le concept d'« entreprise associative », sans jugement de valeur, c'est prendre acte que le lien social est fondé, dans une double tension, sur le contrat d'association et sur le contrat de travail » (Hély 2004, p. 59). Voir pour une approche plus approfondie la très intéressante étude de cet auteur rapportée dans la revue *Sociologies pratiques*, 2004, p. 27-51.

Notre analyse se propose de montrer que la professionnalisation est aujourd'hui une tendance lourde de l'évolution des grandes associations sportives, notamment celles délégataires d'une mission de service public et oeuvrant pour un intérêt supposé général. Cette professionnalisation concerne les acteurs fédéraux bénévoles et salariés. Nous entendons par bénévole, celui qui, contrairement au salarié, ne perçoit aucune rémunération en contrepartie de son investissement (ce qui n'exclut pas bien entendu que le bénévole puisse rechercher un bénéfice symbolique²). Par professionnalisation, nous définissons un processus qui vise à une élévation et à une spécialisation des compétences des acteurs associatifs. En ce sens, le professionnel se distingue de l'amateur. De notre point de vue, cette professionnalisation contribue à brouiller les repères identitaires traditionnels de la culture associative et annonce l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants plus technicienne et davantage impliquée par le diplôme et par le métier dans le champ associatif concerné. Avec cette nouvelle génération, nous voulons montrer que, derrière la vitrine de l'idéologie associative, c'est désormais le réalisme économique qui régit l'organisation fédérale et confirme l'émergence d'un néo-bénévolat plus intéressé à la performance associative, moins sensibilisé aux grands idéaux de société et préférant la déontologie professionnelle à l'éthique associative (dans le discours, c'est en quelque sorte le paritarisme qui remplace le « coubertinisme »³). Cette innovation majeure marque l'apparition, dans un tiers secteur longtemps épargné, de logiques propres à celles du monde du travail où en quelque sorte, aux valeurs de l'amateurisme sont préférées celles de la compétence, de l'efficacité et de la rationalité professionnelles de l'entreprise (Boltanski et Chiapello 1999). C'est cette dialectique qui travaille le monde institutionnel du sport (mais il n'y a pas d'exception sportive en la matière, la professionnalisation des acteurs associatifs concerne l'ensemble du tiers secteur) que nous souhaitons aborder. Ce que nous voulons analyser, c'est le paradoxe entre les exigences de rationalisation auxquelles doivent répondre les organisations sportives prestataires de service et soumises aux impératifs économiques et la nécessité de préserver, en tout cas en apparence, l'utilité sociale qui les fonde et les identifie comme des organisations dotées par l'Etat d'une mission de service public.

Pour répondre à nos questions, nous avons choisi comme étude de cas la Fédération Française de Tennis⁴ dont la professionnalisation des dirigeants nationaux notamment bénévoles est susceptible d'illustrer les évolutions actuelles

² Notons toutefois que la Loi de finances pour 2002 admet désormais dans son article 6- III-1 al. 2 la rémunération de la fonction de dirigeant sous certaines conditions (liées en particulier aux montants des ressources de l'association devant dépasser pour cela certains seuils).

³ Du nom du Baron Pierre de Coubertin qui est en partie à l'origine de l'institutionnalisation des sports au début du 20^e siècle. Son modèle d'organisation dit « coubertinien » est fondé sur le modèle associatif privilégiant l'amateurisme, le bénévolat, la gratuité, le don de soi mais aussi une certaine vision aristocratique et élitiste du sport.

⁴ Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale conduite avec l'accord de la fédération entre 2002 et 2003.

que connaissent les grandes associations sportives. La Fédération Française de Tennis (FFT) est née en 1920. Son développement est en partie dû à l'extraordinaire succès des Internationaux de Roland Garros. Inscrite dans le carré prestigieux des tournois du Grand Chelem, cette manifestation annuelle n'a cessé depuis vingt ans d'augmenter ses recettes et représente, à elle seule, 75 % du budget de la fédération (soit environ 100 millions d'euros)⁵. On comprend pourquoi les dirigeants fédéraux tiennent à en garder le contrôle. Au fond, c'est l'ensemble du tennis international qui s'est considérablement professionnalisé depuis l'ouverture (non sans difficulté à l'époque) des compétitions aux joueurs professionnels. La FFT, aujourd'hui, est devenue une société qui génère beaucoup d'argent et le gère avec professionnalisme⁶. Un des responsables administratifs que nous avons rencontrés reconnaît que la fédération s'est structurée comme une société : « aujourd'hui on peut considérer qu'on est une très grosse PME, informatisée avec les moyens modernes de communication »⁷. Pourtant, cette entreprise reste dirigée par des bénévoles. Si cela peut paraître quelque peu paradoxal (des bénévoles élus gèrent de manière désintéressée une association dont le but est en partie devenu lucratif), ces derniers affirment vouloir préserver « le bon équilibre entre la recherche de nouvelles ressources financières et le respect d'une certaine éthique fédérale » où « le bénévolat est le postulat de base »⁸. Est-ce à dire que les dirigeants bénévoles sont toujours les « gardiens du temple »⁹, dans une organisation qui a beaucoup évolué ? Notre démarche a associé les recherches documentaires, les méthodes de l'entretien et celles du questionnaire. Simultanément à la consultation des archives, nous avons procédé à plusieurs entretiens durant le second semestre de l'année 2002. Cette démarche étant avant tout qualitative, nous avons limité le nombre d'entretiens à une douzaine. Les personnes retenues sont des dirigeants élus pour la plupart, ayant ou ayant eu des missions importantes au sein de la fédération et de ses composantes régionales mais aussi des salariés et représentants syndicaux dont les rapports avec la fédération sont parfois conflictuels. Les entretiens ont duré environ une heure et ont eu lieu à la fédération, dans des lieux publics ou au domicile des interviewés. Ils ont été enregistrés sur cassette avec l'autorisation de la personne concernée.

⁵ La fédération n'ayant pas souhaité nous communiquer ses derniers bilans comptables et n'ayant pu consulter les procès verbaux fédéraux de 1993 à aujourd'hui, les chiffres ci-après sont issus d'articles de presse. Selon le journal Libération du 2 juin 1997, les recettes de la FFT sont estimées en 1997 à 83 millions d'euros (550 MF) dont 65 millions (425 MF) proviennent de Roland Garros. L'édition 2000 de Roland Garros, précise ce même journal du 18 mai 2001, a rapporté quelque 82 millions d'euros (538 MF) à la fédération et l'édition 2001 environ 97 millions d'euros (640 MF). Un tel accroissement des ressources fera dire au journal Le Figaro du 25 mai 2002 que la fédération a réussi la « mutation de Roland Garros en une véritable PME du tennis ».

⁶ Comme le souligne Pigeassou (Pigeassou 2002), la phase de maturité atteinte par la fédération depuis les années 90 a largement contribué à la professionnalisation de ce sport à tous les niveaux administratifs et fonctionnels (pratiquants, enseignants, administrateurs, gestionnaires).

⁷ Entretien n° 2.

⁸ Rapport moral du secrétaire général de la FFT lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002 au stade Roland Garros.

⁹ C'est aussi au fond de l'évolution de « l'éthos bénévole », en tant que forme intériorisée et plus ou moins consciente de la morale et de l'éthique bénévoles, dont il est question en substance.

Quand notre domaine d'étude fut mieux délimité, nous avons procédé à l'envoi des questionnaires aux dirigeants et anciens dirigeants bénévoles qui contenaient trois parties (une première partie relative aux rapports que le dirigeant bénévole entretient avec sa fédération, une seconde partie sur le statut social de l'individu, enfin la troisième partie portant sur l'état civil de la personne questionnée). Nous n'avons posé qu'une seule question ouverte dite d'opinion. Nous voulions laisser un espace de libre expression afin de recueillir les avis personnels des questionnés sur la politique de leur fédération. Pour constituer notre échantillon de base, nous sommes remonté jusqu'aux années 85, soit une période qui s'étend sur les cinq dernières olympiades¹⁰. Au total, ce sont 115 questionnaires¹¹ que nous avons pu recueillir représentant un échantillon de dirigeants bénévoles ayant exercé depuis 1985 différents mandats fédéraux (à l'assemblée générale, au comité directeur ou au bureau de la fédération). Un tiers se compose de présidents ou anciens présidents de ligue.

Dans l'étude exposée ci-après, nous voulons montrer que le processus de professionnalisation a conduit à modifier, durant ces quinze dernières années, le profil du dirigeant bénévole de la fédération. De simple bénévole amateur, il devient un chef d'entreprise qui emploie des salariés dans un secteur associatif de plus en plus apparenté au monde de l'entreprise et du travail. Son engagement de militant amateur tend également à se réduire au bénéfice d'un niveau de formation et de technicité plus adapté au fonctionnement managérial d'une fédération assimilable à une véritable entreprise associative. N'est-ce pas d'ailleurs son président qui déclarait, il y a quelques années, que « la fonction de président de fédération évolue vers celle d'un chef d'entreprise associative » ?¹² Nous distinguerons trois parties, une relative à la nature des relations entre les bénévoles et les salariés, une seconde partie relative au regard que portent les acteurs sur la professionnalisation de leur fédération et enfin une troisième partie portant sur les diplômes et qualifications des dirigeants bénévoles fédéraux.

¹⁰ Une Olympiade est la durée de mandature des élus fédéraux. Cette durée est de quatre ans et prend fin après les Jeux Olympiques d'été.

¹¹ Sur un envoi total de 276 questionnaires, 42 sont revenus vierges suite à un changement d'adresse et 115 nous ont été retournés remplis. Le taux de retour est très élevé puisqu'il avoisine 49 %.

¹² Article de Potet F. dans le journal *Le Monde* du 19 décembre 2000.

1. ENTRE BÉNÉVOLES ET SALARIÉS, UNE RELATION DE SUBORDINATION EMPLOYEURS/EMPLOYÉS

Nous avons pu maintes fois observer qu'au-delà du projet associatif et fédérateur, c'est le lien de subordination qui prédominait entre le dirigeant bénévole et le salarié au sein de la fédération. Ce lien était perceptible notamment à travers le devoir de réserve affiché par les salariés permanents vis à vis des membres bénévoles du comité directeur qui les emploient. N'ayant pu réellement développer ce point avec nos interlocuteurs de la fédération, nous nous sommes tourné vers les syndicats et les enseignants pour tenter de mieux analyser l'évolution de ces relations. Il apparaît que les relations entre les bénévoles et les enseignants (et par extension les salariés) sont davantage des relations professionnelles entre employeurs et employés. Ces rapports parfois conflictuels confèrent un rôle différent au dirigeant bénévole qui, du statut de simple militant amateur, passe à celui d'employeur dans un secteur assimilable au monde du travail. Pour développer ces points, nous nous sommes appuyé sur l'analyse de plusieurs entretiens, sur l'exploitation de nos questionnaires et aussi sur une enquête réalisée le premier semestre 2000 par le Club fédéral des enseignants de tennis¹³. Il ressort de ces enquêtes que beaucoup d'enseignants expriment le sentiment d'être déconsidérés par leurs dirigeants associatifs et fédéraux, soit qu'ils sont perçus comme de simples prestataires de service, soit qu'ils sont considérés comme des « hommes à tout faire » ou encore comme de simples exécutants n'ayant aucun pouvoir de décision. Pour un représentant du Syndicat National des Brevetés d'Etat de Tennis (SNBET)¹⁴, « la Fédération Française de Tennis est une fédération qui depuis le début a exclu les brevetés d'Etat de leurs préoccupations »¹⁵. Les enseignants salariés sont écartés du pouvoir, ils « n'ont pas le droit au chapitre »¹⁶. Il rajoute avec virulence que le problème vient du fait que les dirigeants veulent « avoir la mainmise »¹⁷. L'un des représentants de l'autre syndicat d'enseignants, la Fédération Nationale des Enseignants et Professeurs de Tennis (FNEPT) regrette lui aussi « le rôle de pouvoir absolu »¹⁸ des dirigeants de la fédération. Avec les clubs, rajoute-t-il, ils « rentrent complètement dans la logique d'opposition employeurs et salariés »¹⁹. Pour un des professeurs de tennis

¹³ Le club fédéral est une association ayant son siège à la fédération. Sa mission est de favoriser les relations entre les enseignants et la direction technique nationale. Sur les 1 400 questionnaires adressés à l'ensemble des enseignants de tennis brevetés d'Etat, le CFPT a pu en exploiter 430. Notons qu'une seconde enquête est actuellement en cours et devrait confirmer ces premiers résultats.

¹⁴ La SNBET et la Fédération Nationale des Enseignants et Professeurs de Tennis (FNEPT) sont les deux syndicats existants et dont la vocation est de défendre les intérêts des enseignants professionnels de tennis.

¹⁵ Entretien n° 4.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Entretien n°10.

¹⁹ *Ibid.*, la mise en place de commissions paritaires représentant en nombre égal les employeurs et les employés confirme cette logique.

interviewés, la profession reste très « cloisonnée ». Affirmant la nécessité de faire évoluer la profession vers plus de responsabilités en privilégiant le professeur manager plus que le simple éducateur sportif, cet enseignant regrette le peu de considération de la part des dirigeants bénévoles qui « ont dû mal à comprendre que cette profession a évolué »²⁰. Pour cet interlocuteur, les relations entre bénévoles et moniteurs sont surtout des relations professionnelles. « Le dirigeant, rajoute un membre du club fédéral, c'est le patron, c'est le président, c'est lui qui a le pouvoir de décision finale »²¹. Un autre de nos interlocuteurs, ancien membre du comité directeur de la fédération et ancien président de ligue (et à ce titre employeur de nombreux salariés), ne dit pas autre chose. Pour lui, c'est le statut d'employeur/salarié qui prime, « y a quand même une hiérarchie qu'il faut peut-être respecter »²².

Ces employeurs, à l'image du dernier interlocuteur que nous avons cité, ce sont les dirigeants bénévoles de la fédération. Ils sont patrons, ils sont à la tête d'une fédération apparentée à une grande entreprise et nous voulons montrer également que l'évolution du sport conduit ces dirigeants fédéraux à être de plus en plus des bénévoles professionnels. En accroissant leur niveau de formation et de technicité, nous pensons que la professionnalisation du sport conduit à l'émergence de dirigeants fédéraux de plus en plus « initiés ». A travers essentiellement les commentaires de ces derniers lors de nos entretiens et dans les questionnaires retournés, nous voulons souligner notamment que l'évolution professionnelle du tennis tend à modifier progressivement le profil des dirigeants bénévoles de la fédération.

²⁰ Entretien n° 8.

²¹ Entretien n° 7.

²² Entretien n° 5.

2. DERRIÈRE UN APPARENT CONSENSUS, UNE PROFESSIONNALISATION QUI NE FAIT PAS L'UNANIMITÉ

Lorsque nous avons commencé l'étude de la FFT, notre première impression fut celle d'une forte cohésion des dirigeants élus de la fédération. Les réponses à notre questionnaire sur la politique fédérale témoignent d'ailleurs de l'accord global des dirigeants sur les missions prioritaires de leur fédération²³. Comme nous le confirme un président de ligue et membre du comité directeur de la fédération, il y a « une forme de consensus sur la globalité de la politique fédérale »²⁴ qui fait que « sur la ligne directrice, il y a accord »²⁵. Pourtant, au-delà d'une première approche globale qui conclurait trop hâtivement à une parfaite osmose du groupe de direction, une analyse plus approfondie permet de souligner des divergences entre les membres ayant exercé leur mandat sur des périodes différentes. L'année 1993 apparaît en cela comme une date charnière. C'est l'élection d'un nouveau président. Il succède à Philippe Chatrier qui se retire après vingt années de gouvernance. Cette année là, 45 % des membres du comité de direction et 83 % des membres du bureau se renouvellent. Ce taux de renouvellement atteint 50 % en 1997 pour se stabiliser depuis²⁶. Il est souvent constaté que le changement de présidence et/ou de politique fédérale entraîne une instabilité du groupe de direction qui tend à se renouveler fortement durant les années qui suivent. Si nos entretiens avaient déjà souligné l'existence d'un clivage entre les dirigeants en poste avant 97 et ceux en poste après, l'analyse des questionnaires est venue confirmer ce fait. Il semble bien que deux périodes puissent être distinguées. Nous pouvons nous demander dès lors si le profil des dirigeants élus entre 1989 et 1997 est le même que celui des dirigeants en poste après 1997. N'y verrait-on pas l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants ? Et dans ce cas, qu'est-ce qui différencierait cette génération de celle plus ancienne ? La mise en évidence d'éventuelles différences peut se révéler utile dans une perspective qui vise à démontrer la progressive professionnalisation des dirigeants nationaux de la fédération. C'est pourquoi, la suite de notre analyse sera en partie une étude comparative des dirigeants, selon la période de leur mandature fédérale. Elle distinguera trois groupes : celui des dirigeants ayant été en poste avant 1997 et partis depuis (olympiades 89/93 et/ou 93/97) que nous nommerons groupe A (N = 48), celui des dirigeants ayant été en poste à partir de 1997 (olympiades 97/01 et/ou 01/04) que nous nommerons groupe C (N = 26) et un groupe intermédiaire

²³ Parmi les quatre premiers choix des missions que les dirigeants jugent prioritaires pour la FFT, 66 % des dirigeants bénévoles de la FFT placent en tête l'éducation par le sport. La compétition pour tous arrive en second choix avec 58 %, puis la formation sportive à 54 % et la nécessité de répondre à la demande des licenciés à 51 %. Le sport de haut niveau n'apparaît qu'en sixième position en ne réunissant que 42 % des votes.

²⁴ Entretien n° 11.

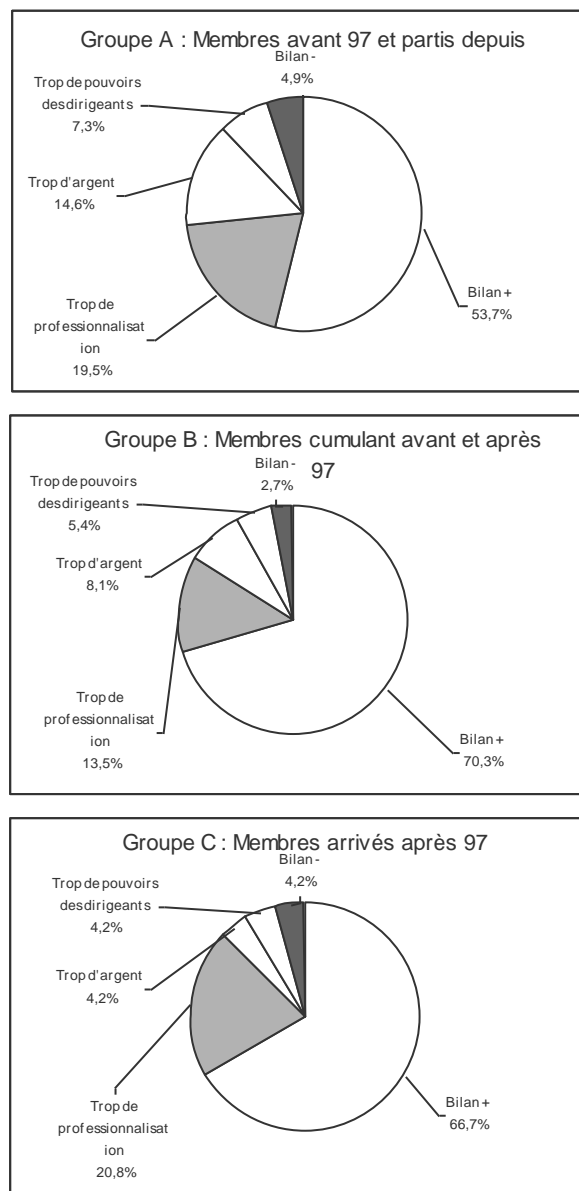
²⁵ *Ibid.*

²⁶ De 1968 à aujourd'hui, soit sur les neuf dernières olympiades, le taux moyen de renouvellement des membres du comité directeur de la FFT est environ de 41,9 %.

dénoté B (N = 41) correspondant aux dirigeants ayant été élus sur au moins deux mandats à cheval sur l'année 1997 (olympiades 93/97 et 97/01).

Le traitement de la question d'opinion sur la politique fédérale apparaît notamment très significatif. A la question suivante : « Quel regard portez-vous sur la politique de votre fédération ? », nous obtenons 63 % de réponses favorables, attestant ainsi de ce relatif consensus évoqué par notre interlocuteur précédemment cité. Il reste un bon tiers de dirigeants (37 %) qui se déclare insatisfait. Qui sont-ils ? L'analyse des données fournies par nos questionnaires ne nous renseigne pas beaucoup sur leurs profils. Ils sont membres du comité directeur pour moitié, présidents de ligue pour un tiers mais aucune caractéristique particulière ne nous permet de distinguer ce groupe des autres dirigeants. Il est intéressant de noter que les sujets de mécontentements évoqués par ces 37 % de membres insatisfaits portent sur deux thèmes en particulier : celui de la professionnalisation et celui de l'argent. Ils sont 47 % à regretter qu'il y ait trop de professionnalisation dans leur fédération, 26 % à évoquer l'excès d'argent. Notons que quelques dirigeants (16 %) dénoncent l'excès de pouvoirs exercé par les dirigeants bénévoles (et notamment les présidents de ligue). Si nous considérons ce groupe selon la période durant laquelle ses membres ont effectué leur mandat, nous observons que les mécontents sont plus nombreux lorsqu'ils appartiennent au groupe A (avant 97) que lorsqu'ils appartiennent au groupe C (après 97). Dans le groupe A, on ne comptabilise que 54 % d'avis positifs alors que les réponses relatives à l'excès de professionnalisation et d'argent atteignent 19,5 et 14,5 %. En revanche, dans le groupe C, les avis positifs représentent plus de 66 % des réponses. 21 % des membres de ce groupe évoquent tout de même l'excès de professionnalisation mais seulement 4 % l'excès d'argent. Quant aux membres du groupe B, les plus favorables à la politique fédérale (ils sont 70 %), il y a 8 % des membres seulement qui jugent l'argent excessif dans leur sport et encore 13,5 % de membres qui rejettent la professionnalisation excessive à leurs yeux (schéma n° 1). Nous pouvons penser que la professionnalisation et l'argent jugés excessifs par les anciens dirigeants surtout mais aussi par les dirigeants actuels puissent provoquer des tensions au sein des instances décisionnelles de la fédération et conduire à l'exclusion ou l'auto exclusion d'un certain nombre d'entre eux. Partant du constat que les mécontents étaient plus nombreux dans le groupe des anciens dirigeants, partant aussi des informations rapportées lors de nos entretiens, nous proposons d'approfondir l'étude comparative des dirigeants selon leur période de mandature.

Schéma n°1 : Le regard que portent les dirigeants bénévoles sur la FFT



3. VERS UNE ÉLÉVATION DU NIVEAU DE QUALIFICATION DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

Les personnes que nous avons interviewées font souvent le constat que les dirigeants ont changé. Elles prétendent que les bénévoles d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier, qu'une nouvelle génération est en place depuis une dizaine d'années. « Il y a eu un changement considérable de l'attitude des dirigeants après la cessation d'activité de Philippe Chatrier, nous rapporte l'une d'elles, (...) les dirigeants élus ont pris de plus en plus d'importance dans les affaires fédérales (...) il y a une emprise beaucoup plus importante des dirigeants depuis 1993 »²⁷. D'autres personnes soulignent que le niveau sportif et le dévouement des anciens dirigeants étaient bien supérieurs à ceux des membres actuels. Avant, « c'était tous des anciens bons joueurs de tennis, nous dit l'un de nos interviewés, des passionnés qui avaient fait beaucoup de compétition, qui étaient impliqués, qui étaient dans le milieu »²⁸. Aujourd'hui, précise-t-il encore, les présidents de ligue²⁹ ne sont plus des joueurs ou des anciens compétiteurs, ce sont des dirigeants qui « n'ont jamais joué au tennis, qui n'ont jamais fait de compétition, qui ne sont pas passionnés »³⁰. Ce qui caractérisait les anciens dirigeants, précise encore un autre de nos interlocuteurs, c'était leur « gros dévouement » : « Nous étions des pauvres amateurs dévoués »³¹ ; ce qui n'est plus le cas, de son point de vue, de la nouvelle génération. En partant de ces divers propos qui avancent l'idée d'un changement générationnel des dirigeants bénévoles, nous avons cherché à construire les profils des personnes figurant dans notre échantillon. Les dirigeants actuels sont-ils des militants présentant des niveaux de compétences et de qualification plus élevés que leurs prédécesseurs comme le prétendent certains de nos interlocuteurs ? Nous pouvons nous demander si cette évolution des acteurs fédéraux n'est pas au fond la conséquence d'une conjoncture économique et juridique qui conduirait aujourd'hui à privilégier la compétence et la technicité des acteurs associatifs dont la responsabilité, de plus en plus engagée, écarterait l'amateur dévoué au profit du professionnel chevronné.

Pour mesurer l'évolution des niveaux de compétence et de spécialisation des dirigeants, nous pouvons retenir certains critères telles que les compétences en matière d'arbitrage, d'enseignement ou encore de diplôme sportif. Lorsqu'on demande aux dirigeants s'ils sont ou ont été des arbitres de tennis, ils sont 60 % à

²⁷ Entretien n° 1.

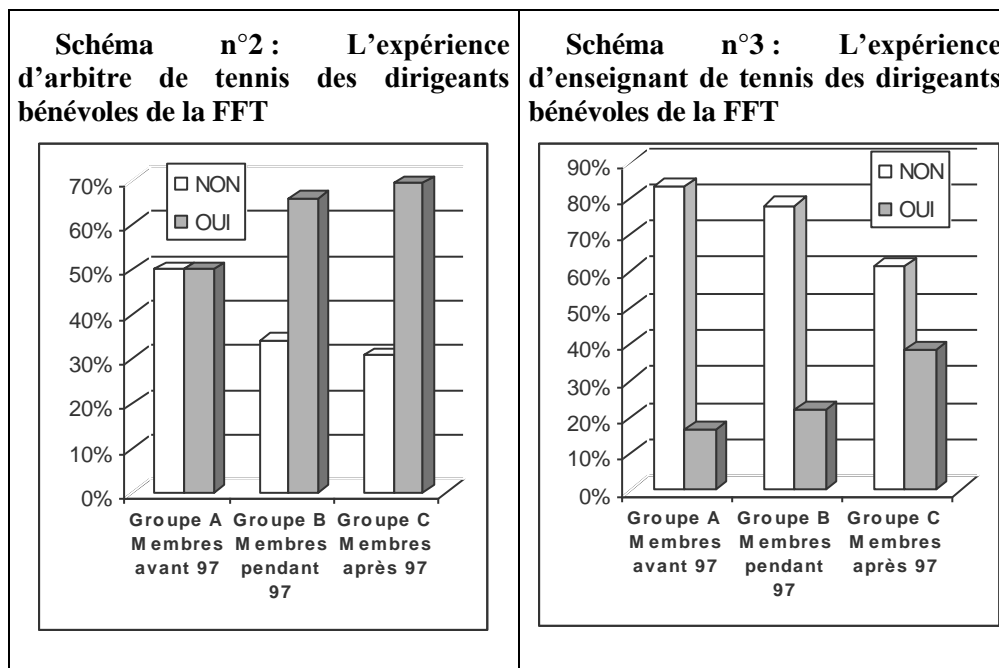
²⁸ Entretien n°5.

²⁹ Les statuts de la fédération ont conduit depuis bien longtemps à ce que les présidents de ligue siègent tous au comité directeur de la FFT. C'est pourquoi nos interlocuteurs font l'amalgame entre ces deux niveaux de responsabilité. Notons toutefois que cette forme de démocratie oligarchique (*cf.* Michels) est aujourd'hui remise en cause notamment par le rapport du député Asensi.

³⁰ Entretien n°4.

³¹ Entretien n° 7.

répondre par l'affirmative. On observe qu'ils sont nettement plus nombreux dans le groupe C (69 %) que dans le groupe A (50 %). Lorsqu'on leur demande s'ils sont ou ont été des enseignants de tennis, ils sont là aussi beaucoup plus nombreux dans le groupe C. Bien qu'on ne compte au total que 23 % d'enseignants de tennis, leur progression entre 1989 et 2003 est très forte. Le groupe A n'en comptabilise que 16 %, le groupe B 22 % mais dans le groupe C, on en recense plus de 38 % (schémas n° 2 et 3).



Commentaires : Les dirigeants actuels sont davantage des juges arbitres et des enseignants de tennis.

Le nombre de dirigeants actuels déclarant avoir enseigné le tennis nous laisse supposer qu'ils sont aussi plus diplômés que les dirigeants en poste avant 97. L'analyse de nos questionnaires vient confirmer en partie ce point. Les dirigeants des groupes B et C sont effectivement en plus grand nombre titulaires de diplômes sportifs de tennis que ceux du groupe A. Ils sont un tiers (34 %) dans le groupe B et un quart (23 % - on aurait pu s'attendre à un pourcentage plus élevé, il est vrai) dans le groupe C à être diplômés contre 20 % pour le groupe A. Nous remarquons de plus que 15 % des dirigeants du groupe C sont titulaires d'un brevet d'Etat contre 6 % dans le groupe A (ces derniers en revanche possèdent davantage des brevets fédéraux). Notons enfin que la possession de diplômes sportifs de tennis s'accompagne souvent de son usage professionnel. S'ils ne sont que 30 % dans le groupe A et 28,5 % dans le groupe intermédiaire à avoir exercé professionnellement avec leur diplôme de tennis, la moitié des diplômés

appartenant au groupe C a exercé professionnellement. Ces résultats confortent l'idée que les dirigeants actuels possèdent plus de compétences techniques et sportives (comme juge, enseignant et diplômés en tennis) que leurs prédécesseurs. L'évolution des professions depuis 1985 montre en outre un recul des professions les plus périphériques au champ sportif et tennistique. Ainsi, le nombre de cadres d'entreprises notamment bancaires et de service, et en proportion moindre d'enseignants de tennis, a progressé au détriment des chefs d'entreprise notamment celles évoluant dans le bâtiment et des professions libérales. Tandis que les cadres passent de 22 % à 38 % et les enseignants de 21 à 23 %, les professions libérales baissent de 21 % à 11,5 % et les chefs d'entreprise pourtant présents à hauteur de 14,5 % avant 97 ont pratiquement disparu après 97 (ils ne représentent que 4 % de l'effectif du groupe C). Cette évolution des professions ne s'accompagne pas, pour autant, d'une élévation du niveau d'étude établi à bac plus 3.

Ainsi, les dirigeants actuels apparaissent mieux formés et plus diplômés dans le tennis que leurs prédécesseurs. Ce constat vient confirmer ce que d'autres études avaient déjà constaté. Dans le rapport du député Bernard Derossier³², ce dernier fait état de la confusion qui réside aujourd'hui entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Soulignant que « la technicité croissante des tâches confère un pouvoir chaque jour plus grand aux salariés », nous pouvons penser que cette technicité touche ici les bénévoles. Dans ce « nouvel état des rapports sociaux » (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé 1989) qui se met en place et privilégie une gestion associative s'inspirant davantage des méthodes managériales (Pujol 1995, Laville et Sainsaulieu 1999), l'accroissement des procédures administratives et du poids des responsabilités dû à la professionnalisation du secteur associatif conduirait à une plus grande qualification des dirigeants.

³² Rapport intitulé « Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée » remis en octobre 2000 au Premier ministre, p. 34.

CONCLUSION : UNE GÉNÉRATION DE DIRIGEANTS BÉNÉVOLES PLUS ADAPTÉE A L'ENTREPRENEURISATION ASSOCIATIVE

La professionnalisation de l'organisation fédérale concerne ceux qui la gouvernent. Il apparaît que les bénévoles les plus anciens sont avant tout des amateurs pratiquants disposant de peu de qualification dans le champ sportif si ce n'est celle que leur procure une expérience riche de militant, de joueur et de gestionnaire bénévole d'associations locales. Leur légitimité à exercer des responsabilités est certes alimentée par leurs années de pratique mais aussi par leurs années d'engagement militant comme bénévole occasionnel puis permanent. Leur trajectoire identitaire est en quelque sorte linéaire et ascendante au sens où elle respecte les paliers de progression depuis l'échelon local jusqu'à l'échelon national. Les bénévoles qui progressivement les remplacent à la tête de la fédération ne sont pas complètement différents. Ce sont aussi (en proportion moindre toutefois) des bénévoles associatifs locaux, ce sont aussi des pratiquants. Pourtant, l'évolution de leur profil montre que ces nouveaux dirigeants sont mieux formés et plus diplômés dans le champ sportif correspondant. Ils sont à l'origine des pratiquants, souvent de niveau modeste, qui obtiennent en nombre croissant des diplômes fédéraux et, pour les plus motivés, des diplômes d'Etat et se mettent à exercer de manière occasionnelle contre rémunération. C'est parce que l'évolution marchande du sport et les dispositions législatives qui ont suivi, ont considérablement bureaucratisé les procédures administratives et fragilisé le bénévolat amateur, c'est parce que la reconnaissance passe aujourd'hui par le diplôme plutôt que par l'expérience bénévole, par le professionnalisme plutôt que par l'amateurisme, que les pratiquants et les dirigeants sportifs actuels sont de plus en plus nombreux à acquérir, durant leur vie sportive, un niveau de compétences techniques et pédagogiques plus élevé qu'auparavant. Doit-on en conclure que la professionnalisation des bénévoles est aujourd'hui irrémédiable ? Doit-on annoncer, à notre tour, la fin du bénévolat traditionnel dont l'identité s'est construite autour de l'amateurisme et du coubertinisme ? Ne serait-ce pas alors, comme le sous-entend Laville (Laville 1997), l'explication utilitariste (au sens de servir un intérêt personnel), plutôt que celle communautaire (au sens de servir une cause ou une valeur), qui serait désormais au principe de l'engagement bénévole ? Est-ce que le statut associatif non lucratif ne s'en trouve pas lui aussi remis en cause ? Entre tradition et modernité, il semble attesté qu'une certaine forme de bénévolat est en train d'émerger, une forme mieux adaptée au modèle économique et marchand de l'entreprise associative.

On le voit, au-delà de cette étude, c'est le débat sur l'avenir du modèle associatif et du bénévolat qui est posé et ce débat ne peut occulter le constat qu'entre logique associative et logique d'entreprise, des convergences aujourd'hui

s'opèrent³³. Cette entrepreneurisation du modèle associatif et fédéral dont parle Sainsaulieu (Laville et Sainsaulieu 1997), cette professionnalisation du projet social soulignée par Boulte (Boulte 1991), témoignent qu'à travers la professionnalisation des dirigeants bénévoles, c'est en réalité l'articulation entre la culture associative et la culture d'entreprise qu'il convient de gérer.

BIBLIOGRAPHIE

Barbusse B. (2002), « Sport et entreprise : des logiques convergentes », *in* Sociologie du sport en France aujourd'hui, *L'Année sociologique*, n° 2, volume 52, p. 391-415.

Bernardeau Moreau D. (2004), « Du militant bénévole au militant professionnel. Le cas de fédérations sportives », *in* Alternatives associatives, *Sociologies pratiques*, n° 9, Paris, p. 85-102.

Bernardeau Moreau D. (2004), *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boncler J. (1994), *Les organisations non marchandes privées : analyse théorique et examen de quelques pratiques*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.

Boulte P. (1991), *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris, PUF.

Chantelat P. (textes réunis et présentés par) (2001), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan.

³³ Voir notamment les travaux de Barbusse sur les logiques entre sport et entreprise.

Dubar C. (2000), *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, Collection Le lien social.

Durand C. (1994), *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Caen.

Hély M., (2004), « Essai de typologie des associations employeurs et de leur rapport au bénévolat », *La Tribune Fonda*, n° 170.

Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie Économique.

Michels R. (1911), *Les partis politiques*, Paris, Flammarion, Champs.

Mintzberg H. (1989), *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.

Pigeassou C. (2002), « Les loisirs de raquettes » *in* étude réalisée pour le ministère de l'Éducation Nationale par le *RUNOPES*, Paris, p. 145-172.

Pujol L. (1995), *La crise au sein des associations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du Maine.

Ramanantsoa B. et Thiéry-Baslé C. (1989), *Organisations et fédérations sportives* *in* Sociologie et management, Paris, PUF, Pratiques corporelles.