



HAL
open science

De l'externalisation des services publics à la professionnalisation des associations

Élie Guéraud

► **To cite this version:**

Élie Guéraud. De l'externalisation des services publics à la professionnalisation des associations. Romain Pudal; Jérémy Sinigaglia. Le nouvel esprit du service public, Editions du Croquant, 2024, Champ social, 9782365123785. hal-04643235

HAL Id: hal-04643235

<https://hal.science/hal-04643235v1>

Submitted on 10 Jul 2024

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.

De l'externalisation des services publics à la professionnalisation des associations. Une précarisation discrète de l'emploi public

Elie Guéraud

Depuis les années 1990, le champ associatif s'est profondément transformé, sous l'effet d'un mouvement de professionnalisation des associations et d'externalisation de services publics sur ces dernières. De 5,5 % des actifs occupés en 1993, les salariés d'associations en représentaient, en 2003, 6,7 %, une part globalement stable depuis, qui égale celle des agents de la fonction publique territoriale¹. Se sont ainsi constituées de vastes « entreprises associatives » sur lesquelles les collectivités et l'État externalisent les services publics, en premier lieu le travail social², éducatif³, l'accompagnement professionnel⁴, mais aussi la diffusion et l'animation culturelle. Cette délégation d'ampleur s'inscrit dans un processus plus général de « démission de l'État »⁵, motivée par un objectif de réduction des dépenses publiques, que portent les réformes successives dites de « modernisation » depuis maintenant plusieurs décennies⁶. En conséquence, cette professionnalisation de l'administration culturelle produit des effets ambivalents sur les salariés : si elle offre des débouchés professionnels aux militants associatifs et bénévoles, elle produit en contrepartie un salariat précaire et corvéable et réduit l'autonomie des activités mises en place par ces associations, désormais étroitement contrôlées par le champ bureaucratique représenté par les élus locaux et les techniciens des collectivités⁷. Le cas de Stéphane Cordier⁸, dont la trajectoire est étroitement liée à celle d'une association culturelle à l'origine spécialisée dans la production et diffusion de courts métrages, *ÉcranCourt*, qu'il rejoint comme bénévole dans les années 1980 avant d'en devenir salarié, permet de revenir sur la tension ainsi produite sur ces salariés.

Stéphane, la cinquantaine, a passé la plus grande partie de sa vie à Lergnes, une ville moyenne du centre de la France, agglomération d'environ 60 000 habitants et préfecture d'un

¹ Mathieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, France, Presses universitaires de France, 2009, p. 9 ; Tchernonog (V.), Prouteau (L.), *Le paysage associatif français: mesures et évolutions*, Dalloz, 2019.

² Mathieu Hély, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017.

³ Francis Lebon, Maud Simonet, « La réforme des rythmes scolaires, ou quand les associations font la loi et (dé)font le travail dans les services publics ? », *Revue française d'administration publique*, 163 (3), 2017.

⁴ Sophie Dessenin, « Juger l'employabilité des chômeurs handicapés à travers le prisme d'une logique de performance. Une analyse ethnographique et statistique du tri des usagers à l'entrée du service public Cap emploi », *Revue des politiques sociales et familiales*, 142-143 (1), 2022 ; Simon Cottin-Marx, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017.

⁵ Pierre Bourdieu, « La démission de l'État », *La misère du monde*, (dir.) Bourdieu, Seuil, Paris, 1993.

⁶ Julie Gervais, Claire Lemercier, Willy Pelletier, « Lois de « modernisation » en rafales – Repères », *La valeur du service public*, Paris, La Découverte, 2021.

⁷ Vincent Dubois (dir.), *Le politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Éditions du Croquant, 2012.

⁸ Le nom des personnes, des lieux et des associations a été systématiquement modifié afin de préserver l'anonymat de l'enquêté.

département rural. Il grandit dans une commune ouvrière, à une vingtaine de kilomètres de là, au milieu d'une fratrie comprenant trois enfants, deux frères et une sœur. Il garde de cette enfance des souvenirs nostalgiques, qu'il mobilise pour expliquer son attachement à son département d'origine, et au Béchardeois en particulier, un massif de basse montagne classé, depuis les années 1970, Parc Naturel Régional (PNR). Né d'un père mécanicien et d'une mère secrétaire de mairie, ses origines sociales ne le prédisposaient pas à faire carrière dans les associations culturelles, qu'il rejoint pourtant dès la fin des années 1980 comme bénévole, puis, dans les années 1990, en tant que chargé de communication dans le cadre d'emplois aidés (CES – Contrat Emploi Solidarité –, emploi jeune, emploi jeune consolidé...). S'il est encore aujourd'hui salarié de l'association qui lui a offert ce premier emploi, cela n'a pas toujours été le cas et l'examen détaillé de sa trajectoire rend compte d'une grande instabilité. Licencié pour des raisons économiques en 2008, à la suite d'une baisse des subventions touchées par l'association, Stéphane va être sujet, durant plus d'une dizaine d'années, à la précarité. Il est alors contraint d'engager une reconversion vers le secteur du tourisme, où il ne trouve que des contrats courts et précaires, ponctués de périodes de chômage et d'inactivité, parfois longues. Ce n'est qu'en 2017 qu'il retrouve un emploi de chargé de communication dans une salle de concerts associative, dans laquelle il est bénévole depuis les années 1990, avant d'être finalement réengagé, au même poste, dans l'association où il avait commencé sa carrière.

Celle-ci, née au début des années 1980 autour de l'organisation d'un festival de courts métrages à Lergnes, s'est depuis largement professionnalisée. En 2023, elle compte quatorze salariés (contre trois au moment de licenciement de Stéphane en 2008), dix projectionnistes, un directeur, une chargée de programmation, un comptable et un chargé de communication, Stéphane. Cet essor, engagé dans les années 1990, a été permis par un soutien croissant des collectivités, qui ont peu à peu délégué sur cette association des activités dont elles souhaitaient se départir afin d'en réduire les coûts : la gestion de cinémas municipaux pour quelques communautés de communes ainsi qu'une « tournée rurale » de cinéma, à l'origine imaginée et portée par le département. La hausse des ressources liées aux subventions publiques, de la création de cette association en 1984 à aujourd'hui, est ainsi vertigineuse, d'un peu moins de 40 000 € en 1988 à près de 380 000 €⁹ en 2021. En contrepartie, le travail s'est profondément transformé. Les activités dites de « création » – la production ou la réalisation de films, de performances scéniques, d'art vivant – centrales durant les décennies 1980 et 1990, ont peu à peu laissé la place aux activités de « diffusion », c'est-à-dire à la projection de courts, moyens et longs métrages issus des circuits nationaux et internationaux traditionnels. En parallèle, c'est donc aussi le travail de sélection de ces films qui a changé, piochant désormais majoritairement au sein du « pôle de production élargi » au détriment du pôle de « production restreint »¹⁰. Cette recomposition au long cours des activités de l'association, sur près de 40 ans, a eu pour effet de transformer la nature et le sens du travail pour les salariés et les bénévoles.

Le premier entretien remonte à 2015, nous sommes alors tous les deux bénévoles dans un café associatif du centre-ville de Lergnes. Je suis pour ma part engagé à plein temps dans une enquête ethnographique portant sur les transformations de la petite bourgeoisie culturelle lergnoise¹¹ ; Stéphane, qui a été licencié d'*ÉcranCourt* 8 ans auparavant, connaît cette période difficile, faites de contrats précaires, parfois à temps partiel, dans des offices de tourisme, et de périodes d'inactivité. Nous réaliserons par la suite quatre autres entretiens : en 2017, alors qu'il

⁹ Les sommes sont ici exprimées en euros constants de 2021 afin de tenir compte de l'inflation.

¹⁰ Gisèle Sapiro, « La raison littéraire [Le champ littéraire français sous l'Occupation (1940-1944)] », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 111 (1), 1996.

¹¹ Élie Guéraud, *Ascension et fragilisation d'une petite bourgeoisie culturelle. Une enquête ethnographique dans une ville moyenne en déclin*, Thèse de doctorat, Paris Descartes, 2018.

connaît une nouvelle stabilité en tant que chargé de communication d'une salle de concerts associative à Lergnes (en CDI) ; en 2020 tandis que le confinement fragilise cette situation ; et en 2022 et 2023, lorsqu'il quitte cet emploi pour regagner l'association où il avait débuté, *ÉcranCourt*. Sa trajectoire heurtée donne par ailleurs à comprendre les effets que peuvent avoir certaines grandes transformations de l'action publique engagées depuis les années 1970 : les politiques de massification scolaire, qui l'accompagnent dans un processus d'acculturation au principe d'aspirations à « *travailler dans la culture* » ; les politiques de « démocratie culturelle »¹² dans les années 1980, qui favorisent le soutien de l'État à l'égard d'initiatives piochant dans les « marges inférieures de la légitimité culturelle »¹³, à l'instar de celles proposées initialement par *ÉcranCourt* ; l'essor des emplois aidés dans les années 1990, dont se saisissent les collectivités¹⁴ mais aussi les associations engagées sur la voie de la professionnalisation¹⁵.

Mais c'est sur la question de l'externalisation des services publics sur les associations et de ses effets sur les travailleurs que l'on se focalisera. La compréhension de la trajectoire de Stéphane et de l'association qui l'emploie ne peut, en effet, faire l'économie de l'analyse de ce processus. Son licenciement en 2008, de même que celui des deux autres salariés que compte alors *ÉcranCourt*, est engendré par leur inéligibilité progressive aux contrats aidés proposés par l'État, tandis que les collectivités ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure de combler le déficit ainsi occasionné. Dans ce contexte, où la survie de l'association est en jeu, le CA fait le choix d'accélérer un mouvement engagé depuis le début des années 2000, celui de prendre en charge des activités de diffusion de films dans des communes rurales, populaires auprès des administrés, mais coûteuses pour les collectivités. Concrètement, l'association est désormais chargée d'étendre un « circuit rural » de projection de films, jusqu'alors géré par le département, et de reprendre la gestion des plusieurs cinémas municipaux, en échange d'une hausse sans précédent des subventions octroyées. Cette externalisation de services publics sur l'association *ÉcranCourt* lui permet de renouer avec l'équilibre économique et d'embaucher à nouveau de nombreux salariés, au prix d'un recours massif aux contrats aidés et de faibles rémunérations, qui ne dépassent pas le SMIC. Si Stéphane, qui bénéficie d'un CDI, se dit heureux d'avoir retrouvé, « *à cinquante ans passé* », un métier qui lui plaît, cette faible rémunération, acceptable dans ses jeunes années, est désormais pesante. De même, si la professionnalisation de l'association s'est traduite par des meilleures conditions de travail, dans la mesure où il n'a plus que la charge des activités de communication, la disparition progressive des activités de création et du collectif amical et festif qui les portait dans les années 1990, transforme le sens du travail et fragilise l'*illusio* au principe de cette vocation à faire de la culture son métier¹⁶.

¹² Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, France, Pluriel, 2010.

¹³ Philippe Coulangeon, *Les métamorphoses de la distinction: inégalités culturelles dans la France d'aujourd'hui*, Paris, France, Grasset, 2011.

¹⁴ Émilie Biland, *La fonction publique territoriale*, Paris, France, La Découverte, impr. 2011, 2011.

¹⁵ Mathieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif*, op. cit.

¹⁶ Vincent Dubois, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, 2011.

Une jeunesse populaire et rurale, un désenclavement permis par les politiques de démocratisation scolaire et culturelle (1974-1996)

« Je suis né dans le département, mais pas à Lergnes, dans le Béchardois. Ce n'est pas pareil, ce n'est pas la même chose, je suis originaire du Béchardois. Mais mon père travaillait à Lergnes chez Foubert et Germain [entreprise de vente et production de pièces automobile]. Ma mère ne travaillait pas encore, elle s'est arrêtée à ma naissance et elle a repris uniquement quand mon frère était en seconde. Mon père était mécanicien, il a un CAP de mécanicien. Sinon, il a bossé comme commercial chez Foubert et Germain. Ma mère elle était secrétaire. Elle est devenue secrétaire de mairie dans le Béchardois. [...] Je fais mon école primaire là-bas, mon collège à Ligny [petite commune ouvrière à proximité de Lergnes] et le lycée à Lergnes, une seconde générale, et puis j'ai fait, je voulais faire B, économie, et comme j'étais nul en maths et en langue, j'ai fait G. G c'est STT maintenant, économie, commerce, quoi. Après, j'ai fait un BTS communication, à côté de Lille, dans la région de Lille. Après le BTS, j'y reste un an à Lille, je m'inscris à la fac. Je voulais rester dans le coin et je ne savais pas trop quoi faire. En fait je suis vite revenu ici. Je suis resté 3 ans au total, 2 ans d'études, un an à vivoter, puis je ne savais pas trop quoi faire, les études ça me plaisait mais... Donc je suis revenu ici parce que je savais que j'avais une opportunité de travail ici, ÉcranCourt, déjà ! Je découvre ce festival quand je suis en seconde ou en première, par un camarade avec qui j'étais au lycée, il n'était pas dans la même classe que moi mais on était ensemble au lycée. A l'époque, il vendait des places au lycée et donc il m'avait proposé, je sais plus comment ça c'était fait, si je vendais des places j'en avais une gratos je crois. Donc ça m'a plu et après je suis devenu bénévole, voilà, c'est tout simple. C'était en 1988 je crois. Le lycée c'est [il hésite] c'est un moment particulier pour moi. Je ne remercie jamais assez, cette prof de français, elle s'occupait du journal du lycée. Moi j'étais inscrit, je publiais des petits articles. J'ai fait aussi partie de la radio lycéenne, et donc moi je découvre le milieu un peu culturel. Je me découvre aussi une passion pour la musique à ce moment-là. Voilà, c'était drôle. Moi je découvre, parce que je viens d'un milieu... [il hésite]. Je ne dis pas, ma mère nous a toujours obligés à lire tout un tas de trucs mais on ne sortait pas, on n'allait pas au cinéma, on vivait à la campagne, on vivait dehors. Je ne viens pas d'une famille d'intellos, mon père n'a pas son bac, tu vois, je n'ai pas pris de culture sur eux entre guillemets. Et ce que je découvre au lycée c'est ça, c'est la musique. Moi je m'étais arrêté à Brel et aux Beatles. En seconde, t'écoutes plein de trucs "ouah c'est quoi cette musique-là ?!". Voilà, c'est la grande ville, le lycée, rencontrer des gens qui viennent d'horizons différents... »

Un début de carrière marquée par la professionnalisation des associations culturelles (1996-2008)

« Ça c'est un truc que je dis très souvent à plein de jeunes qui font des études dans le milieu culturel, c'est quand même vachement bien de travailler dans un petit milieu, dans une ville de province, que d'être à Paris. Parce que tu connais plus les gens dans une ville de province, tu es plus considéré dans une ville de province, tu fais plus de choses intéressantes que petite-main dans une asso à Paris où on ne te considère pas. Je savais que j'avais plus de possibilités de travailler dans ce milieu-là à Lergnes, je commençais à connaître beaucoup de gens. Puis c'était la grande époque des CES, enfin de tous les emplois aidés, c'est comme ça que je suis arrivé. Moi je suis rentré en 1996 à ÉcranCourt. Donc je suis resté un an au chômage, il fallait que je sois au RMI, pour bénéficier d'un CES. Je suis revenu je sais plus quand de l'armée, je sais que je suis resté un an en dilettante chez mes parents, sachant que j'avais ce travail qui m'attendait. Et ouais ! Et donc je pouvais faire ça, mais bon c'était l'époque

qui voulait ça aussi. Quand je suis revenu je les ai aidés à l'organisation de la première édition du festival de Saint Germain [une commune rurale dans le Béchardois], parce que le président de l'association savait que j'étais du coin. Le premier comme bénévole donc, en 95, que c'est là qu'ils m'ont proposé de travailler à ÉcranCourt. J'y suis de 1995 à aout 2008. Je suis passé par tout : CES, emploi jeune, emploi jeune consolidé, et CDI. Vraiment le parcours... [il hésite] comment dire, enfin le vrai parcours du jeune des années 1990 ! Voilà, pour tous les emplois aidés que la gauche a mis en place ! Mon taf, c'était chargé de communication, je devais faire la com du festival. Mais comme on était une petite asso, je faisais tout. De la coordination, assister aux réunions, à la création de plein de choses. On a mis en place « école et cinéma » [programme national porté par le CNC – Centre National du Cinéma]. Donc en fait j'ai participé à tout un tas de trucs. En fait quand je suis arrivé il y avait que le festival de Lergnes et le frémissement du festival de Saint Germain. En gros, il n'y avait que ça. J'étais déjà le 3ème salarié, c'est là qu'elle a pris de l'ampleur l'asso. Avant, il y avait le festival de Lergnes plus les deux-trois projets que ÉcranCourt avait : réaliser des courts métrages, produire des courts métrages, ils sont partis en Afrique filmer des trucs, mais le gros, gros, truc, c'était le festival de Lergnes. C'est vraiment à partir de la fin des années 1990, début des années 2000, que ça s'est développé ailleurs, le deuxième festival, les options ciné au lycée, le circuit de cinéma en milieu rural dont s'occupait le CG [Conseil Général] qui l'a refilé à ÉcranCourt. Donc voilà, là pour le coup ça s'est vraiment développé. Donc je participais à tout ça, je faisais la com de ces évènements, plus de la programmation pour les deux festivals, de la logistique et de l'administratif quoi. [...] Puis, il n'y avait pas tant de festivals de courts métrages quand ÉcranCourt a créé le festival de Lergnes. Dès qu'il y avait un truc sympa ou tu pouvais voir des films, c'est vrai qu'il y avait beaucoup de gens qui se déplaçaient. Quand ÉcranCourt a fêté ses 30 ans, sur les vieilles affiches tu voyais réservation Fnac. Donc les Parisiens pouvaient réserver à Paris. Il y avait aussi des bus qui descendaient de Paris. Donc dans le milieu, l'association a tout de suite été reconnue. Grace à ça, on a eu toujours plus de gens connus, de stars entre guillemets, qui sont venus à Lergnes et ensuite à Saint Germain. »

Une période incertaine : désengagement des partenaires publics et crise du modèle économique associatif (2008-2015)

« Au bout de 20 ans, on commençait à tourner en rond, on ne savait plus trop quoi faire, ça c'est une cause un peu interne à ÉcranCourt, mais qui touche toutes les associations culturelles à l'époque : on fonctionne que sur des bénévoles, des emplois aidés, des emplois au SMIC. On n'est pas nombreux et on s'épuise... Et moi, j'ai une autre cause aussi, c'est que... [il hésite] on était arrivé dans les années 1999-2000 à faire 8 000 à 9 000 spectateurs pour descendre, en 2000 et quelques, à 4 000, à peine 5 000 quoi. Puis la tournée rurale de cinéma, qui a pris beaucoup d'ampleur pendant les années 2000, que le département nous avait refilé. On allait d'une petite commune à l'autre diffuser les sorties nationales. Mais, assez vite, je suis licencié, en 2008. C'est le début de la crise à ce moment-là, les subventions baissent, baissent, baissent, vraiment quoi. Puis on avait plus de contrats aidés. Moi, j'étais plus en emploi jeune, j'étais en CDI. Et donc il y avait plus d'aides de l'État sur les emplois. Donc on était trois salariés qui n'étions plus en emploi jeune, donc voilà le premier à être licencié, c'était moi. On le savait sans le savoir. Moi je sais que ça ne m'avait jamais vraiment inquiété car ce n'était pas la première fois et on arrivait à avoir des rallonges, là non. [...] Ça m'a un peu fait chier sur le coup mais ça m'a fait du bien de réfléchir un peu sur moi. Je ne connaissais que ÉcranCourt, ça faisait 11 ans, 12 ans, que je travaillais là-bas. C'était bien de prendre un peu de temps pour soi, de réfléchir à ce que je voulais faire, si je voulais continuer à travailler là-dedans. C'était pas mal, mais le moment était mal choisi. C'était la crise, mais j'ai retrouvé assez rapidement du travail au Parc Naturel Régional du Béchardois, parce que, justement, en travaillant à ÉcranCourt, j'avais réussi à me faire un réseau. Puis bon, j'étais un peu connu,

Stef de ÉcranCourt, voilà quoi. Donc j'étais au chômage en aout 2008, j'ai pris 6 mois de vacances, c'était bien ! Ensuite le parc m'a appelé pour faire la saison touristique à l'été 2009. J'ai commencé à travailler là puis on m'a proposé de travailler à l'agence culturelle du Béchardois pour organiser un évènement. C'était un contrat de 9 mois qui n'a pas été renouvelé. [...]. J'ai fait trois saisons comme ça : 2008, 2009, 2010, à l'office du tourisme, toujours au SMIC. Je m'occupais de tout : je faisais un peu de com un peu de programmation, un peu de tout ! Et après je deviens pion en lycée pro. De 2010 à 2013. Voilà. [long silence]. Et je dois dire que, moi, le poste de pion m'a un peu soulagé parce que... parce que j'en avais marre de chercher du taf. Quand j'ai su que j'étais pion, j'ai fait « bon ok c'est cool », même si le poste en lui-même ne m'a pas vraiment plu, mais bon... c'est la rencontre avec les mômes, ils étaient gentils mais... vraiment voilà quoi, je n'ai rien contre les futurs boulangers ou serveurs dans un restaurant, mais il n'y avait vraiment pas grand-chose comme échanges. Je fais ça deux ans et je me pose la question de savoir si je continue ou pas. Bon, c'est une période vraiment pas facile. Là, tu commences à flipper. T'es vieux. 40 ans... ce n'est pas la même chose que quand t'en as 30. »

De la création à la diffusion, le prix d'une nouvelle stabilité (2016 -2023)

« Après, j'ai retrouvé du taf, office de tourisme, c'était un contrat d'un an. Et, entre temps, je postule au Café Rosa [salle de concerts associative lergnoise créée dans les années 1990], et là je suis pris. CDI, Café Rosa, une salle que je fréquente depuis que j'ai 20 ans, forcément oui. Pour le coup, je suis mieux payé que d'habitude, c'est la seule fois de ma vie que je gagne plus que le SMIC, j'achète mon appart, ben oui ! Je fais la com principalement là-bas, ça a duré 3 ans. Mais ça se passe mal avec le directeur et j'apprends que le chargé de com de ÉcranCourt partait. Donc euh... voilà, ça arrangeait ÉcranCourt de me reprendre, je connaissais les gens, je connaissais le terrain, je connaissais le taf, donc voilà, j'ai été embauché au 1er octobre 2021. Je n'ai même pas eu besoin de candidater. Quand j'ai dit à Benoît, au président, « ça ne vous dérange pas, j'aimerais bien postuler pour le poste ? », je n'ai pas passé d'entretien. C'était bien ! Moi, dans ma situation, à 50 ans, c'était bien. J'avais un peu peur de pas retrouver du taf dans ce que je voulais faire. — Quand je suis arrivé, il y avait les deux festivals. Quand on m'a embauché c'était pour faire la communication. Après on était trois salariés donc forcément [rires], on faisait tout. Je faisais de la com, de la programmation, relations publiques, un peu de production, location de matériel, enfin voilà quoi, ce genre de trucs. Là, quand j'arrive en 2022, je fais plus que de la com. Point. Je fais les programmes complets des cinq cinémas. Ce qui me prend un temps fou, ce n'est pas le fait de faire la brochure, c'est le reste, de faire la diffusion, les newsletters, les postes Instagram, Facebook, la distribution dans les commerces du coin. Le dernier vendredi de chaque mois, je fais l'énorme tournée du Béchardois, je pars à 7h30 et je rentre à 18h, et j'ai tout fait. C'est une partie du taf que j'aime bien. [...] On fait un peu de patrimoine mais bon, il faut qu'on remplisse, on est en milieu rural, si on fait que du film « art et essai » serbo-croate, on ne remplit pas les salles. Mais si on ne fait pas « art et essai » on ne touche pas les subs du CNC... C'est pour ça que les gens nous remercient aussi, proposer autre chose, mais à côté on aura toujours Astérix ou Les Tuche. Ça nous sauve. [...]. Moi je n'aime pas ça de dire que c'était mieux avant, mais les deux festivals qu'on faisait avant, y'avait une certaine émulation artistique, de la création, on créait un vrai contenu. Maintenant quand je compare ce qu'on faisait avant, on est plus plan-plan. Il n'y a pas ce grain de folie. On est sur de la diff quoi, vraiment. Puis aussi, on va plus chercher des films comme on faisait avant. Avant, le festival de Lergnes était réputé pour sa programmation décalée, quoi, au niveau court métrage. Maintenant, quand tu regardes les programmations des courts métrages, c'est partout pareil quoi. On va plus chercher des films comme on faisait avant. Moi, je me rappelle avoir déplacé des tonnes de cassettes vidéo... A l'époque, c'est nous qui démarchions auprès des producteurs.

On envoyait une lettre, « n'oubliez pas d'envoyer vos films au festival, la date limite c'est tant ». Là, maintenant, t'as une plateforme. Et justement, c'est là que ça perd. Aller chercher les films quoi. Moi je me rappelle, on partait en Italie chercher des films. Moi, avec Virginie [salariée d'ÉcranCourt de 1994 à 2006], je suis allé à Brighton, à Hambourg. Ça on le fait plus, les films ils sont là, ils sont sur le net. [...] Entre avant et aujourd'hui, il y a un gouffre, au niveau de la programmation, au niveau du public... ce n'est plus exactement les mêmes missions... Au niveau de la reprise des cinémas, ça augmente les subs, mais c'est des opérations blanches. On ne gagne rien. Y'a une subvention qui est donnée par la commune, mais ça ne fait pas grand-chose. Par contre, ça engendre de l'activité et des salariés. Maintenant on est quatorze. Moi quand je suis parti, en 2008, on était trois. Le conseil départemental a donné à ÉcranCourt la tournée des cinémas ruraux. Là pour le coup c'est estampillé Conseil départemental, c'est eux qui l'ont instaurée. Le conseil départemental voulait plus s'en occuper donc ils l'ont refilee à ÉcranCourt. Parce que ça coûte moins cher. Ce qui nous a fait du bien aussi, ça nous a fait connaître sur tout le département. »

« C'est un autre métier ! »

« C'est un autre métier ! Ce n'est pas la même chose que d'organiser un festival, ça prend un temps fou, les mecs ils passent un mois à aménager une salle de ciné... au bout d'un moment, c'est prenant quoi, c'est un travail énorme pour trois jours. On se prend la tête deux mois pour trois jours quoi. Maintenant on est quatorze salariés quoi, donc je n'ai pas beaucoup tiré de câble, et tant mieux ! Quand t'as 20 ans je veux bien, là non, à 50 ans j'arrête de tirer des câbles, pas pour le SMIC. Et en même temps, tu vois les comptes, tu vois que c'est compliqué de te faire payer plus. Mais bon, j'ai 50 balais ! Mais c'est partout pareil, il y a eu un article dans Libé il n'y a pas longtemps, ce n'est pas parce qu'on bosse dans la culture que c'est fun. Et non, ce n'est pas fun. Dans la culture, d'abord t'es mal payé, très mal payé, et ça reste toujours bancal. Avant, même si j'étais chargé de com, on n'était pas assez nombreux, il fallait toujours aider, au bout d'un moment, merde, quoi ! Tout ça pour être payé rien du tout. [...] Aujourd'hui, nos bureaux, y'a pas d'eau, les toilettes c'est au fond du jardin. C'est un truc à la ville, le plafond, il fuit, ils ne veulent pas réparer. C'est la culture ! [...] On est cinq. Je suis avec la programmatrice, la comptable, le directeur, la chargée de prog jeune public. Je m'entends bien avec tout le monde, mais ça n'a rien à voir avec avant. Je suis le vieux entre guillemets. Ils ont 30-35 ans, tous les autres. Maintenant que je représente la mémoire entre guillemets d'ÉcranCourt, ils ne me parlent pas comme ils parlent aux autres. Mais ça a changé, c'est plus une bande de copains, c'est des collègues. C'est plus comme avant où on allait se bourrer la gueule à 18h ! Mais on peut être collègue et pas être ami. C'est bien aussi. Je parle moins d'ÉcranCourt qu'avant. Avant c'était constant. On était presque H24 ensemble. J'ai de bons souvenirs... mais c'était notre vie quoi, au bon sens du terme comme au mauvais, on parlait constamment d'ÉcranCourt. Là, je ne gagne pas mieux, mais j'ai pris mes distances car c'est moins prenant, à la fois sur le temps passé mais aussi sur le projet global, le projet artistique qui est plus le même, en tout cas plus celui sur lequel j'avais signé au début. »

Le cas de Stéphane Cordier permet de placer la focale sur une frange numériquement importante mais paradoxalement peu visible des travailleurs qui font vivre les services publics, les salariés et bénévoles d'associations, dont le nombre a considérablement augmenté depuis les années 1990. La trajectoire de Stéphane, qui, toute sa vie, a travaillé dans des associations ou structures parapubliques, rend compte de l'importante précarité qui caractérise le quotidien de ces salariés des services publics d'un genre nouveau, sans statut juridique protecteur, sans sécurité de l'emploi, même lorsqu'ils bénéficient d'un CDI, sans grille de progression salariale,

avec une faible protection syndicale et/ou corporatiste. Bien qu'assurant aujourd'hui un service public essentiel, celui de l'accès à la culture dans des territoires éloignés des grands centres urbains, Stéphane gagne, à cinquante ans passés, le SMIC, et n'a finalement aucune garantie de conserver son emploi dans la durée, dans la mesure où ce dernier dépend du bon vouloir des collectivités à en assurer le financement, et peut par exemple être remis en cause selon la conjoncture économique et/ou politique, à rebours de la sécurité offerte par le statut de fonctionnaire.

L'analyse de sa trajectoire donne, par ailleurs, matière à reconstituer la chronologie de ce mouvement de professionnalisation des associations et de l'externalisation des services publics qui lui est liée. Le processus, dans le cas de l'association *ÉcranCourt*, suit plusieurs étapes. D'abord celle d'un recours au départ modeste et progressif aux premiers emplois aidés – TUC (1984), CES (1990), emplois jeunes (1997), etc. – qui permettent, dans les années 1990, de récompenser et de fidéliser le travail bénévole. Cette période est également celle où les activités de création (réalisation et production de biens symboliques) sont dominantes et où les aides octroyées par l'État, peu contraignantes, ne les remettent pas encore en cause. Les années 2000 marquent une accélération du processus : les pouvoirs publics encouragent désormais un « financement sur projets »¹⁷, qui a pour effet d'orienter l'association vers des activités de diffusion – la gestion de cinémas municipaux et une tournée rurale de cinéma –, et de provoquer une crise du modèle qui prévalait jusqu'ici, conduisant au licenciement économique de l'ensemble des salariés, dont Stéphane. A son retour dans l'association, en 2021, le virage entrepris 20 ans plus tôt est presque achevé, les activités de diffusion constituent désormais l'essentiel du travail, tandis que les subventions touchées par l'association atteignent des montants records et permettent de financer quatorze salariés, dont les conditions salariales demeurent cependant précaires.

Si, en l'espace de 30 ans, les conditions objectives d'exercice du travail – SMIC, absence de sécurité de l'emploi, locaux dégradés – ont peu évolué, la nature de celui-ci et le sens que lui confère Stéphane se sont transformés sous l'effet de ce mouvement de professionnalisation. Le rapport enchanté que pouvait entretenir Stéphane à son milieu d'élection semble s'être fragilisé, sous l'effet de l'abandon progressif des activités de création qui donnaient du sens et de la valeur au travail et rendaient plus acceptable la précarité de l'emploi. Il faut également y voir un effet de l'évolution dans le cycle de vie ; Stéphane, désormais cinquantenaire, entretient un rapport plus pragmatique et distant à son travail. « *C'est une autre métier* » dit-il, moins pour souligner l'évolution du contenu en lui-même que la disparition de cet entre soi amical et festif réuni autour d'une « *émulation artistique* », qui caractérisait l'association *ÉcranCourt* dans les années 1990. En bref, l'abandon progressif des activités de création associé à la transition dans le cycle de vie ont fragilisé l'*illusio* qui rendait un lourd investissement professionnel faiblement rémunéré acceptable. Les effets de cette professionnalisation sur Stéphane sont ambivalents : si, d'une part, celui-ci reconnaît une perte de valeur et de sens dans l'exercice de ce métier, la distance occasionnée et les moyens humains dont dispose désormais l'association le conduisent à limiter son investissement professionnel, à ne plus faire de ce métier « *[sa] vie* ». Son cas fait toutefois apparaître une modalité discrète de précarisation l'emploi (para)public car peu contestée par les personnes qui en sont l'objet, ayant intériorisé, dans le cadre d'une socialisation professionnelle dans le champ associatif, l'impératif d'accepter la modestie des moyens alloués.

¹⁷ Jérôme Aust, « Financer la recherche sur projet. Figures historiques d'un dispositif de gouvernement », *Genèses*, 94 (1), 2014.